

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: O PAPEL DO DIRETOR**

João Ferreira Filho  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Brasil  
e-mail: joaoffilho@ig.com.br

Yoshie Ussami Ferrari Leite  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Brasil  
email: yoshie@fct.unesp.br

Trabalho de natureza teórica

**Resumo:** Este trabalho de pesquisa está vinculado à Faculdade de Educação da FCT-Unesp de Presidente Prudente, em sua linha 4, intitulada Políticas Públicas, Organização Escolar e Formação de Professores. A gestão democrática na escola pública estadual constitui-se num dos grandes desafios atuais para os que atuam na administração escolar. Por isso faz-se necessário compreender esse conceito e pensar sobre os desafios e as possibilidades de se implantar tal gestão. Este projeto visa investigar a prática do diretor no cotidiano de uma escola pública estadual enquanto articulador de uma gestão democrática e participativa que busca a melhoria da qualidade do processo ensino e aprendizagem. Para alcançar esse objetivo pretendo refletir sobre o atual papel da escola pública do Estado de São Paulo; reconstruir brevemente o caminho que a administração escolar em nosso país trilhou até o exercício democrático; analisar a legislação atual referente às atribuições do diretor de escola e, finalmente verificar as possibilidades e os desafios de se fazer uma gestão democrática. Esta pesquisa será conduzida na perspectiva da pesquisa qualitativa e utilizará como procedimentos: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa participativa, a narrativa, questionário, entrevista e observação do cotidiano de uma escola pública estadual jurisdicionada na Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente, SP.

**Palavras-chave:** Escola pública estadual. Gestão escolar democrática. Diretor de escola.

### **Introdução e Justificativa**

A educação escolar pública brasileira vem registrando profundas modificações ao longo da história. No início era uma educação colonizadora voltada, principalmente, à catequese cristã dos nativos da terra, mas que logo se elitiza para atender aos colonizadores; uma educação que precisou de mais de 300 anos para ser entendida com o dever do Estado e, assim ser oferecida a todos com gratuidade nas séries primária, porém, ainda sem a obrigatoriedade. Propôs e apostou na educação profissionalizante para atender ao imediatismo do mercado que se industrializava no pós-guerra.

Sob este olhar, sem dúvida, a mais significativa das mudanças foi a progressiva extensão das oportunidades de acesso à escola, para todos os seg-



mentos da sociedade. Sinal claro da democratização do ensino, este processo colaborou com o direito à educação para todos. Segundo Beisiegel (1980) não se pode negar que a abertura da escola à totalidade da população significou uma indiscutível melhoria qualitativa do ensino. Pois “não se pode pensar qualidade de ensino no país em termos que não sejam quantitativos” (BEISIEGEL, 1980, p.56).

Num país como o nosso, com diferenças sociais marcantes, é preciso pensar primeiro no atendimento, na garantia e na gratuidade educacional para todos. Garantido este direito subjetivo assegura-se o primeiro passo da qualidade do ensino e para a sua democratização.

Cortella (1998) lembra-nos que a qualidade na educação está diretamente relacionada com a quantidade, para ele a democracia só tem sua plenitude quando também atende a quantidade, pois assim se terá garantido a qualidade social.

Em face desse processo de democratização do ensino e a rapidez e facilidade com que circulam atualmente as informações na sociedade é urgente que a escola repense seu antigo papel de mera transmissora de conhecimentos aos alunos; igualmente urgente que repense e altere o papel e a função do diretor e demais profissionais da educação diante desse novo cenário. Acredito que hoje é papel da escola formar pessoas críticas e reflexivas; pessoas que assumam seu espaço na sociedade como sujeitos históricos, que reflitam sobre a contemporaneidade histórica da escola, que compreendam o mundo e escolham o modo de atuar na sociedade. Uma escola que consiga assegurar a todos uma educação com sólida base científica e formação crítica de cidadania, que assegure a todos o acesso ao conhecimento universal acumulado, para dele se apropriar,

[...] uma escola que corresponda aos interesses populares não será, nunca uma escola que se limite a ensinar leitura, escrita, cálculo e outras noções elementares. Esta escola deverá ser, também um escola que discuta, ao mesmo tempo, o próprio conhecimento que está sendo transmitido, explicitar os conceitos, os conteúdos ideológicos que estão sendo transmitidos (BEISIEGEL, 1988, p. 21).



Essa escola descrita por Beisiegel (1988) é reafirmada por Libâneo, Oliveira, Toschi (2012) ao ser entendida como espaço privilegiado para a formação da cidadania e não apenas para ensinar a leitura, a escrita e o cálculo, habilidades importantes, mas insuficientes para promover a consciência cidadã.

Estamos vivendo um período histórico de transição de valores, costumes e hábitos que fazem com que a escola repense seu papel diante da sociedade que se impõe. Segundo Libâneo (2008, p. 45-46), fazem parte destas mudanças sociais:

- Notáveis avanços tecnológicos na microeletrônica, na informática, nas telecomunicações, na automação industrial, na biotecnologia, na engenharia genética, entre outros setores, caracterizando uma revolução tecnológica sem precedentes.
- Globalização da sociedade, internacionalização do capital e dos mercados, reestruturação do sistema de produção e do desenvolvimento econômico.
- Difusão maciça da informação, produção de novas tecnologias da comunicação e da informação, afetando a produção, circulação e consumo da cultura.
- Mudanças nos processos de produção, na organização do trabalho, nas formas de organização dos trabalhadores, nas qualificações profissionais.
- Alteração nas concepções de Estado e das suas funções, prevalecendo o modelo neoliberal de diminuição do papel do Estado e fortalecimento das leis de mercado.
- Mudanças nos paradigmas da ciência e do conhecimento, influenciando na pesquisa, na produção do conhecimento, nos processos de ensino e aprendizagem.
- Agravamento da exclusão social, aumento da distância social e econômica entre incluídos e excluídos dos novos processos de produção e das novas formas de conhecimento.

Diante deste quadro de mudanças e transformações a escola, como instituição social, representa o espaço propício para a humanização; ela pode e deve ser um centro de debates, de discussões que propiciem infinitos momentos de reflexão de todos que dela participam, quer direta ou indiretamente; é o espaço que pode formar pessoas críticas capazes de entender o seu papel enquanto sujeitos históricos e transformadores na sociedade; que passem a compreender criticamente a sociedade onde vivem e reflitam sobre sua atuação nessa sociedade.



É claro e não estou esquecendo que, como afirma Davis e Grosbaum (2002), o sucesso da escola também depende do sucesso da aprendizagem dos seus alunos e este seu maior objetivo e a meta que toda a equipe da escola deve buscar.

Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. Se suas crianças e jovens são frequentadores assíduos das aulas, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver os problemas que os professores lhes impõem, ela está cumprindo o papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. Se os alunos estão sabendo ouvir, discordar, discutir, defender seus valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, ela pode se orgulhar de estar formando cidadãos. E mais do que isto, se ela conseguir oferecer uma educação de boa qualidade a todos os seus alunos, independentemente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso (DAVIS; GROBSAUM, 2002, p. 77).

Para alcançar esses objetivos acredito ser essencial que haja na escola um trabalho com todos os sujeitos que estão envolvidos no processo ensino e aprendizagem. A equipe gestora da escola, constituída pelo diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, orientada e mediada pelo diretor, precisa desenvolver uma gestão democrática que possibilite a participação de todos no trabalho pedagógico da escola. Desta forma cria-se espírito de compromisso, da responsabilidade e do sentimento de pertencimento ao espaço e ao processo escolar.

Por isto, hoje, a gestão democrática torna-se um requisito relevante. Afinal a

A “coordenação” do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamentada na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. É através dela que são fornecidas as melhores condições para que os diversos setores participem efetivamente da tomada de decisões, já que estas não concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas na de grupos ou de equipes representativos de todos (PARO, 1986, p. 162).

Conforme lembra-nos Garcia e Correa (2009), a Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu Artigo 206, vislumbra como princípio a gestão democrática para todas as escolas públicas do país. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (LDBEN/96) reafirma este princípio, mas transfere aos sistemas de ensino a responsabilidade de criar e legislar sobre a forma da participação da comunidade na gestão educacional, definindo a participação dos pais como direito e dos professores como dever (GARCIA; CORREA, 2009, p. 225-226).

A LDBEN/96, no Artigo 3º elenca os princípios sobre os quais a educação brasileira deve se basear e enfatiza no inciso VIII a “*gestão democrática do ensino público*”. Assim, falar de gestão democrática não é algo novo, entretanto, é algo a ser conquistado nas escolas públicas estaduais e que merece estudo e reflexão sobre os meios e práticas para a sua efetiva implantação.

Vale ressaltar que na LDBEN/96, o Artigo 14 estabelece que a gestão democrática do ensino público na educação básica, deve se estabelecer mediante a “*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*”.

O Plano Nacional da Educação (PNE), aprovado regulamentado pela Lei nº 13.005, em 25/6/2014 e válido para a próxima década, estabelece como uma de suas metas a Gestão Democrática e, estipula prazo para a sua implantação, dando aos Estados as condições para que de fato isto se realize.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (PNE, Meta 19, 2014).

Muito embora apareça claramente o termo “*efetivação da gestão democrática da educação*” no primeiro plano da Meta 19, as 8 *Estratégias* que se seguem a ela não estão diretamente ligadas a isto, a não ser de forma subjetiva. Elas garantem muito mais a segunda parte da Meta, ou seja, “*a associação*



*de critérios técnicos de mérito e desempenho; a consulta pública da comunidade escolar prevendo recursos e apoio técnico da União”.*

No meu entender somente as Estratégias 19.6 e 19.7 estão diretamente ligadas à gestão democrática da educação.

Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formação dos projetos políticos-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. (PNE, Estratégia 19.6, 2014)

Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino. (PNE, Estratégia 19.7, 2014)

Garcia e Correa (2009) afirmam que é direito da sociedade ter e controlar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelo Estado, mas este direito também lhe confere obrigações como garantia do exercício de cidadania, pois

Dessa perspectiva, ser usuário da escola pública é mais do que “fazer uso” de um serviço, mas, representa ser sujeito na concretização de um direito, uma vez que o ensino público é um bem social, produzido a partir da renda dos trabalhadores. Por tanto, nada mais justo que a sociedade controle a qualidade do serviço prestado a partir dos esforços que realiza para mantê-lo. Participar da gestão da educação por meio dos diferentes conselhos [...] e da gestão escolar é, assim, exercício de controle democrático legítimo, direito de todo cidadão (GARCIA; CORREA, 2009, p. 226-227).

Para garantir, de fato, o legítimo direito à democracia, como afirmam Garcia e Correa é primordial que, além de outros fatores, a gestão da escola não feche seus olhos às dicotomias que se apresentam no universo cotidiano das escolas. Universo este marcado por múltiplas interferências quer das famílias que, como frutos de uma sociedade injusta e perversa, apresenta-se muitas vezes desestruturadas psicológica e economicamente, desajustadas e com poucos princípios ético-culturais – o problema das drogas, da prostituição infanto-juvenil, da legitimação paternal, das pobreza culturais e sociais, da inclusão



das minorias e das múltiplas opções existenciais – quer da diferença de valores dos agentes que atuam no cotidiano da escola pública estadual e daqueles que dela vem buscar seus serviços, valores estes que nem sempre são claros, definidos e eticamente compatíveis com a prática destes grupos, criando assim um grande abismo entre teoria e prática. Ampliando as desigualdades e cristalizando preconceitos, quando o seu papel deveria de ser o de entendê-los e incorporá-los como direito.

As dificuldades são múltiplas e diversas. Há algumas delas impostas pelo próprio Estado, como o excesso de atividades burocráticas administrativas e as dicotomias das políticas públicas; há ainda outras impostas por visões distorcidas de grupos diversos que compõem a nossa sociedade. Conforme salienta Garcia e Correia (2009), o trabalho é estruturado de maneira que a cooperação entre os profissionais é estritamente técnica, isto vale inclusive para os profissionais que não atuam na sala de aula, os do quadro de apoio, estes dificilmente têm acesso ao projeto pedagógico da escola e da intencionalidade dos professores.

Mas há a contrapartida da escola que pode e tem meios de reverter a história e reescrevê-la a partir de diferentes moldes de se organizar e se gestar e, é aqui que entra a importante figura do diretor de escola como articulador da equipe gestora e de práticas democráticas.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 438) definem gestão como “a atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.”

E completam

Por meio da direção, princípio e atributo da gestão, é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no mundo dos objetivos. Basicamente a direção põe em ação o processo de tomada de decisão na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor forma possível (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 438).

No entanto, é preciso entender que, embora sejam muitos os personagens que atuam no espaço escolar e que poderiam provocar e articular as mudanças visando uma gestão democrática, se o diretor de escola não estiver aberto a acatar e por em prática tais ações, muito difícil será a implantação destas mudanças.

Quero salientar aqui a importância do sujeito diretor como elemento articulador das mudanças e, principalmente quando estas mudanças envolve a gestão democrática. Por isso, para que as mudanças se concretizem é necessária a mudança de mentalidade e de atitude na forma de gerenciar o espaço escolar – é a mudança de consciência capaz de gerar a mudança de paradigmas.

Embora ainda sufocado pelos afazeres administrativos e burocráticos que fazem parte do cotidiano escolar, mas tendo à sua disposição pessoas com quem pode socializar e dividir as tarefas do dia-a-dia da escola, ainda assim, parece que o diretor não encontrou meios adequados e eficientes de fazê-lo.

A atual gestão da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE/SP) tem buscado implantar nas escolas públicas estaduais algumas medidas e práticas que, se bem articuladas, podem conduzir a uma gestão democrática. Exemplo disto está na figura da equipe gestora constituída pelo Diretor, Vice-diretor e Coordenadores Pedagógicos e agora, incluído pela Resolução SE 3, de 18/01/2013, temos nas escolas tidas como prioritárias, a figura do Professor Coordenador de Apoio à Gestão Pedagógica (PCAGP).

A figura do PCAGP nasceu como uma iniciativa do governo do Estado de São Paulo de implementar mecanismos de apoio à gestão pedagógica nas escolas com características de baixos índices nas avaliações do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) e, por isso traz como princípio motivadores

[...] a necessidade de se desenvolver ensino que propicie significativa aprendizagem para os alunos; a importância que a implementação de uma metodologia de trabalho, adequada às ações didático-pedagógicas, representa para as escolas no en-

frentamento de suas vulnerabilidades operacionais (SÃO PAULO, 2013).

Além de:

Os mecanismos de apoio à gestão pedagógica da escola deverão apresentar uma abordagem metodológica que busque reverter a desigualdade de ensino e de aprendizagem diagnosticada, pautando-se na necessidade de procedimentos didático-pedagógicos diferenciados, imprescindíveis à implementação de ações a serem desenvolvidas por profissionais em funções de coordenação pedagógica (SÃO PAULO, 2013).

Ainda no espírito da Resolução SE nº 3 a função de PCAGP dever ser “exercida organicamente articulada” às dos demais gestores escolares, em especial aos Professores Coordenadores (PC), quer do Ensino Fundamental (EF) quer do Ensino Médio (EM). A Resolução traz também no seu Artigo 5º os “atributos necessários ao docente no exercício de Professor Coordenador” e, no artigo seguinte as do PCAGP.

Para refletir sobre as mudanças de paradigmas e sobre as formas de políticas públicas implantada pelo Governo do Estado de São Paulo em busca da melhoria da qualidade de ensino, as noções de organização e de gestão de espaço escolar precisam ser consideradas pelo diretor e, mais do que isto, precisam ser postas em prática por ele e sua equipe.

De início é preciso rever a ideia de administração escolar em prática pelos diretores de escola e transpô-la pela de organização e de gestão escolar e, quando nos referimos a estas, é preciso ter em mente que

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso dos recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. [...]

Dessa definição geral são extraídas duas consequências importantes. A primeira é que as formas de organização e gestão são sempre *meios*, nunca fins, [...]. A segunda, é que conceitualmente, a gestão faz parte da organização, mas aparece junto a ela por duas razões: a) a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e

meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar; b) as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão de participação (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 411-412).

Parece-me que o diretor não pode se colocar mais como aquele indivíduo isolado e solitário que traz apenas sobre seus ombros o peso da responsabilidade do sucesso ou do fracasso dos resultados pedagógicos; ele é um eixo fundamental da engrenagem escolar e precisa estar no prumo com os anseios da equipe escolar e em concordância com o que lhe cabe enquanto gestor.

É preciso também ter em mente, conforme nos ressaltam Libâneo, Oliveira, Toschi (2012), que a forma de gestar a escola é apenas um meio que não pode ter outro fim que não o do sucesso do processo ensino e aprendizagem. A matéria prima da escola é o humano e não podemos esquecer que este é composto pela razão, mas também por sentimentos, desejos, escolhas e paixões e que estas nem sempre dependem de sua livre escolha.

Além da dificuldade pessoal que o diretor de escola muitas vezes encontra em buscar ser o articulador do processo democrático de gerir as escolas públicas estaduais, outro fator de suma importância é o cotidiano escolar, que geralmente dificulta a ação do diretor. O dia a dia do diretor de escola é composto por várias atividades aparentemente desconexas, mas que, direta ou indiretamente passam por ele. Assim, desde o assinar um Atestado até a preparação e a participação de uma Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC). Organizar este cotidiano de modo a se ter clareza e prioridades atendidas é uma habilidade que precisamos desenvolver.

Vale ressaltar que conforme Paro (2011) o diretor tem uma tarefa desafiante no cotidiano das escolas públicas, principalmente as estaduais, visto que ele é o representante legítimo do Estado no espaço escolar e tem a tarefa de executar as incumbências que lhes são exigidas diariamente por intermédio da diretoria de ensino.

Alinhando-me com o pensamento de Libâneo, Oliveira, Toschi (2012) entendo que isso não quer dizer que eu precise concordar e fazer tudo e somente o que me é solicitado, mas preciso e devo ter a autonomia de gerir o espaço escolar com perspicácia e sabedoria para atender da melhor forma possível as necessidades da comunidade que ali se encontra, sem, contudo fugir a legalidade.

Será, portanto, muito útil aos objetivos da gestão participativa que os professores compreendam os processos de tomadas de decisões do Estado e do sistema educativo, entendendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural, como, ao contrário, não só ela depende das estruturas sociais, como também as práticas de imposição normativa podem estar retirando dos professores a autonomia de assumir suas próprias decisões. Por outro lado, os instrumentos normativos e as diretrizes curriculares e organizativas não podem ser uma camisa de forças para as escolas. Podem, sim, ser objeto de interpretação, ser discutidos, ser apenas parcialmente acatados e até propiciar as decisões mais apropriadas ao contexto das escolas (LIBÂNEO, OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 418).

Para dar conta desta complexidade que é a escola, o diretor, enquanto eixo central da administração escolar e responsável pela sua gestão pode e deve propor a forma e o processo pelos quais pretende direcionar as tarefas do cotidiano escolar. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) dividem a gestão em duas modalidades ou concepções, a técnico-científica e a sociocrítica. A primeira concepção ele a define com as seguintes características: divisão acentuada de tarefas, com ênfase na técnica; poder centralizado no diretor com hierarquia de autoridade; ênfase na administração regulada, descuidando-se, por vezes do objeto foco da instituição; comunicação linear e sob-regras e, ênfase nas tarefas e não nas pessoas.

A segunda concepção Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) subdivide em três: a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. Estas três concepções sociocríticas têm ênfase democrática, não se pautam no trabalho autoritário de um líder, nem muito menos se prendem à burocracia administrativa. Assim, a *autogestionária* procura a autonomia dos agentes, recusa as normas de controle e crê no poder advindo da instituição, isto é, o poder adqui-



rido pela prática, enfatizando muito mais as relações do que as tarefas. Já a *interpretativa* privilegia mais a “ação organizadora” do que o ato de organizar, compartilhando os valores e as práticas de cada um dos agentes da equipe. Ao entender a organização como uma “realidade objetiva”, opõe-se à concepção científico-racional, valorizando as construções sociais baseadas nas experiências.

Finalmente a concepção *democrático-participativa*, ainda segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), tem, por parte da equipe escolar, definição clara e explícita dos objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola; busca a qualificação e o desenvolvimento das competências dos seus profissionais; trata as questões com objetividade buscando sua origem real; avalia e acompanha as ações de organização e as pedagógicas, reorientando os rumos; nela, todos dirigem e são dirigidos, avaliam e são avaliados e sua ênfase não está sobre a tarefa ou nas relações, mas em ambas, isto é, os meios são formas de se alcançar os fins desejados.

À frente das concepções apontadas acima entendo que a concepção democrático-participativa seja a que atende mais amplamente aos propósitos elencados neste trabalho. Aqui entendemos que o diretor tem papel relevante na condução das metas propostas e no alinhamento de suas conduções; que os professores, funcionários, alunos e pais participam, idealizam juntos e decidem sobre os rumos a serem tomados para se alcanças a escola que quer.

Frente ao exposto, realizei um levantamento parcial junto ao banco de dissertações e teses dos programas de Pós-graduação das Faculdades de Educação das Universidades Federais e Estaduais localizadas no Estado de São Paulo, especificamente UNICAMP, USP, UNESP e UFSCAR reconhecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, de conceitos 4, 5, 6 e 7, resultado da avaliação trienal de 2009-2011. Porém, por ora, devido ao presente projeto ainda estar se iniciando, apresento apenas o levantamento junto ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) – no período de 2003 a 2013.

Para a análise dos trabalhos apresentados à UNICAMP utilizei-me dos seguintes descritores: “diretor e gestão escolar”, “gestão democrática”, “gestão escolar democrática” e “gestão escolar participativa”. De início foram encontrados 3.251 trabalhos entre trabalhos de conclusão de curso, mestrados e doutorados, que, quando analisados segundo os critérios acima restaram 20 trabalhos.

Dos trabalhos analisados, 9 são teses de doutorado e 11 dissertações de mestrado que estão distribuídos nos descritores elencados acima conforme o quadro que se segue:

Quantidade de trabalhos encontrados	Descritor ou descritores em que eles aparecem
2	Diretor e Gestão Escolar
1	Diretor e Gestão Escolar e Gestão Escolar Democrática
2	Gestão Democrática
3	Gestão Democrática e Gestão Escolar Democrática
1	Gestão Democrática; Diretor e Gestão Escolar e Gestão Escolar Democrática
1	Gestão Democrática; Gestão Escolar Democrática e Gestão Escolar Participativa
5	Gestão Escolar Democrática
3	Gestão Escolar Democrática e Gestão Escolar Participativa
2	Gestão Escolar Participativa e Gestão Escolar Democrática

Desse modo, realizei uma breve análise dos trabalhos encontrados, destacando os pontos similares aos que me proponha a pesquisar e os que distanciam-se de minha pesquisa.

Ao proceder à análise dos trabalhos nota-se que, embora abordem temáticas semelhantes às que proponho tratar em minha pesquisa, o enfoque é sempre outro.

As semelhanças mais evidentes estão centradas na discussão da forma democrática de gestar a escola. Dos 20 trabalhos estudados, 10 abordam a temática da gestão escolar participativa ou participativa e democrática; 4 estão relacionados às bases legais da gestão democrática, quer se tratando da Constituição Federal de 1988 ou da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996



ou ainda das Políticas Públicas do Governo do Estado de São Paulo; abordagem legal que aparece separadamente em algumas reflexões ou agrupadas e reforçando uma a outra, em outras abordagens. Além destes, há 2 trabalhos que abordam a temática da participação comunitária e da família; 1 que trata da construção democrática do Projeto Político Pedagógico da escola e 1 que busca discutir a educação democrática como forma de emancipação da sociedade.

Embora se perceba estas semelhanças, as diferenças na forma de abordar a temática são muitas e com variações significativas, o que torna cada trabalho único e relevante por si mesmo. Há trabalhos cujo foco da gestão democrática está na eleição ou reeleição do diretor de escola; outros que estudam a influência das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no processo de democratização do trabalho do diretor de escola. Alguns trabalhos enfocam a gestão democrática como meio de transformação social, quer porque se acredita que, através da participação na escola os alunos, os pais e os próprios professores aprendem a se portar como cidadãos no cotidiano da vida pública, quer porque se entende que na gestão democrática todos são olhados igualmente.

Além disto, 1 trabalho tem seu foco na Educação Infantil; 2 tentam perceber o grau de democratização dos trabalhos escolares através da análise as atas das reuniões de Conselho de Escola. Pelo menos 2 dos trabalhos analisam a gestão democrática na formação do Professor Coordenador; 1 discute o conceito de qualidade negociada implícita na Avaliação Institucional Participativa como uma das formas de consolidar a gestão democrática e, finalmente temos reflexões focadas na formação dos professores; no trabalho do supervisor de escola e na análise e discussão do currículo do Estado de São Paulo e a ideia de competências e habilidades nele implícita.

Com base nesses dados, destacamos e ressaltamos, mais uma vez, a relevância de se realizar uma pesquisa voltada para a gestão democrática tendo como foco a investigação da prática do diretor no cotidiano de uma escola pública estadual enquanto articulador da gestão democrática em busca a melhoria da qualidade do processo ensino e aprendizagem. Percebe se que o te-

ma em estudo ainda é um assunto pouco abordado principalmente no que se refere a prática do diretor de escola, o que o torna único.

Desta forma, o problema dessa pesquisa se constitui na seguinte questão: como a prática do diretor no cotidiano da escola pública estadual pode efetivar uma gestão democrática?

- 1) Considerando que a legislação educacional brasileira estabelece que a gestão democrática nas escolas públicas como obrigatória, quais os desafios e as possibilidades reais de se concretizar tal gestão no “chão da escola”?
- 2) A estrutura da escola pública estadual hoje possibilita a realização de uma gestão democrática?
- 3) Como atua o diretor de escola?

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral**

Este projeto visa investigar a prática do diretor no cotidiano de uma escola pública estadual enquanto articulador de uma gestão democrática e participativa que busca a melhoria da qualidade do processo ensino e aprendizagem.

### **Objetivos específicos**

- a) Refletir sobre o atual papel da escola pública do Estado de São Paulo;
- b) Reconstruir brevemente o caminho que a administração escolar em nosso país trilhou até o exercício democrático;
- c) Analisar a legislação atual referente às atribuições do diretor de escola e, finalmente
- d) Verificar as possibilidades e os desafios de se fazer uma gestão democrática.



### **Metodologia**

A pesquisa será realizada em uma escola pública estadual do município de Presidente Prudente, a EE Prof. Arlindo Fantini, na qual atuo como diretor de escola efetivo.

Proponho desenvolver uma pesquisa na linha da abordagem qualitativa, visto que esta proporciona ao pesquisador a oportunidade de repensar suas teorias e rever suas certezas, com o intuito de pensar na transformação da realidade. Ressalto entretanto que, conforme nos lembra André (1995, p. 24-25),

Eu reservaria os termos quantitativo e qualitativo para diferenciar técnicas de coleta ou, até melhor, para designar o tipo de dado obtido, e utilizaria denominações mais precisas para determinar o tipo de pesquisa realizada: histórica, descritiva, participante, etnográfica, fenomenológica etc.

Inserido na concepção da pesquisa qualitativa busco desenvolver um estudo de caso, utilizando como instrumentos: pesquisa bibliográfica, questionário, entrevista e narrativa, além da observação do cotidiano da escola pública estadual localizada na Diretoria de Presidente Prudente, SP.

O estudo de caso consiste num “estudo descritivo de uma unidade seja ela uma escola, um professor, um grupo de alunos, uma sala de aula” (ANDRÉ, 1995, p.30). É neste sentido o Estudo de Caso está sendo pensado, para relatar a minha experiência como diretor dessa unidade escolar.

A pesquisa bibliográfica consiste num importante levantamento e conhecimento de pesquisas e produção acadêmica já desenvolvida sobre o tema desse estudo. Esta pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador um contato direto com a produção sobre a temática, permitindo a construção do referencial teórico do presente trabalho.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 183)

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de gravações orais: rádio, gravações de fitas magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o

pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos de alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

O questionário a ser aplicado junto à equipe escolar, compreendendo os sujeitos: vice-diretor, coordenador pedagógico, professores, funcionários, alunos e pais, será composto de questões abertas e fechadas com objetivo de identificar a opinião destes sujeitos sobre a gestão democrática na escola pública estadual pesquisada. Estas questões serão comparadas e analisadas à luz de outras avaliações já feitas pela escola e que se encontram registradas em suas atas e ou relatórios.

A opção pela entrevista tem por finalidade, além de aprofundar algumas questões, assegurar um caráter de interação mais profunda entre o pesquisador (entrevistador) e os sujeitos da pesquisa (entrevistados). Ela fica evidente na influência recíproca entre quem pergunta e quem responde, possibilitando correções, esclarecimentos e adaptações que tornam eficaz a obtenção das informações desejadas (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). A entrevista explora o que a pessoa sabe, crê, espera e deseja. Ela funciona como uma situação de trocas intersubjetivas.

Para a aplicação da entrevista na pesquisa, utilizarei o modelo de entrevista semiestruturada, que tem como objetivo proporcionar conversas formais e informais, onde haja a amplitude na discussão, que o sujeito tenha a liberdade de expressão. As perguntas estão pré-formuladas, mas é possível elaborar outras questões de esclarecimento ou complementação durante a entrevista.

O registro da entrevista pode ocorrer por gravação ou anotações durante a entrevista. Optamos pela gravação direta que se limita apenas às expressões orais, estando consciente de que a transcrição é um trabalho que consome muito tempo e não retrata as expressões faciais, os gestos e as mudanças de postura.

Pretendo desenvolver a entrevista com apenas amostras dos sujeitos da pesquisa. Dos professores serão entrevistados seis de cada seguimento (fundamental e médio), sendo três por período de atuação; dois alunos de cada



sala; dois funcionários por turno; dois pais de alunos por sala e, finalmente, todos os Coordenadores.

Em relação à observação a intenção é manter “uma atitude de constante vigilância, por parte do pesquisador, para não impor seus pontos de vista, crenças e preconceitos” (ANDRÉ, 2005, p. 26).

Para a análise dos dados empíricos utilizarei a “análise de conteúdos” que é um “procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem” (FRANCO, 2008, p. 20) e permite ao pesquisador fazer interferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação.

### Referências

ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Etnografia da Prática Escolar**. Campinas, São Paulo: Papirus. 1995 (Série Práticas Pedagógicas).

ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Estudo de Caso em Pesquisas e Avaliação Educacional**. Brasília: Líder Livros Editorial. 2005.

BEISIEGEL, C. de R. Política educacional e programas de alfabetização. **Ideias** A educação básica no Brasil e na América Latina: repensando sua história a partir de 1930, n. 1, p. 16-22. 1988.

BEISIEGEL, C. de R. Relações entre a quantidade e a qualidade no ensino comum. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO, 1980. **Anais**, 1980. p. 49-56.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 1988. São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 207

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de julho de 2014 - Plano Nacional de Educação.

CORTELLA, M. S. **A escola e o conhecimento** – fundamentos epistemológicos e políticos. São Paulo: Cortez, 1998. 166p.

DAVIS, C.; GROSBaum, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: DAVIS, C. *et al.* **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 77-112.



**ReLePe**



**I Encontro Latinoamericano de Professores de Política Educativa  
II Seminário Internacional de Questões de Pesquisa em Educação**

**6 e 7 de julho de 2015 - UNIFESP - Guarulhos - São Paulo - Brasil**

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Líder Livro, 2008. 80p.

GARCIA, T. de O. G.; CORREA, B. C. Desafios à democratização da gestão escolar e a atuação dos professores na escola pública. **Revista Relatos da Escola Brasileira**, v. 3, n. 4, p. 225-237, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso: 11 abr. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 5 ed. rev. e ampl., 2 reimp. Goiânia: MF Livros, 2008

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. 543p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 99p. (Temas Básicos de Educação e Ensino).

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados. 1986.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez. 2011.

SÃO PAULO. **Resolução SE 3**, de 18 de janeiro de 2013. DOE-SP, de 19 de jan. de 2013.

SÃO PAULO. **Resolução SE 53**, de 18 de agosto de 2013. DOE-SP, de 19 de agosto de 2013.