



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE CASTANHAL
FACULDADE DE PEDAGOGIA**

ANA CARLA DE SOUZA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE SOBRE O FAZER DEMOCRÁTICO E O
PAPEL DO DIRETOR NESSE PROCESSO**

CASTANHAL/PA

2018

ANA CARLA DE SOUZA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE SOBRE O FAZER DEMOCRÁTICO E O
PAPEL DO DIRETOR NESSE PROCESSO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Pedagogia do Campus de Castanhal da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para obtenção de título de Licenciado Pleno em Pedagogia.

Orientador: Dr. Francisco V. dos Santos Anjos

Castanhal – Pará

2018

ANA CARLA DE SOUZA ALVES

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE SOBRE O FAZER DEMOCRÁTICO E O PAPEL DO DIRETOR NESSE PROCESSO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Pedagogia do Campus de Castanhal da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para obtenção de título de Licenciado Pleno em Pedagogia, sob a orientação do professor Dr. Francisco Anjos

Banca examinadora:

Professor

Professor

Professor

Conceito: _____

Castanhal: ____ de _____ de 2018.

Dedico,

A Deus por ser infinitamente bondoso e misericordioso com seus filhos, nos permitindo a cada dia ter a chance de recomeçar a vida e adquirir bençãos mesmo quando não somos merecedores. Ele nunca nos abandona e sempre está disposto em nos acolher em seu colo, nos acalentando e nos perdoando a cada tropeço.

AGRADECIMENTO

Quero agradecer primeiramente a Deus, por me permitir vivenciar momentos e conhecer pessoas inesquecíveis, que me agregaram experiências e conhecimentos que levarei para vida toda, por sempre está ao meu lado, me ajudando a superar os desafios e no fechamento de mais um ciclo de minha vida.

A Universidade Federal do Pará por me proporcionar uma esplêndida formação, onde além de me possibilitar adquirir novos conhecimentos, através das disciplinas, dos eventos acadêmicos e projetos universitários, como universidade no Quilombo, me oportunizou conhecer pessoas que me agregaram grandiosas experiências de vida social e acadêmica.

A faculdade de Pedagogia que me amparou e me auxiliou nos inúmeros desafios que enfrentei no decorrer do curso, mostrando-se sempre disposta a atender meus anseios e a amenizar as adversidades que encontrei no decorrer do curso.

Ao Secretário, da Faculdade Washington Luís Silva por sua disposição em me orientar e me auxiliar nessa jornada acadêmica, onde sua contribuição foi significativa para resolução de problemas burocráticos de minha vida acadêmica.

Aos professores por contribuírem grandiosamente para minha formação através dos conteúdos ministrados em sala de aula, dos estágios acadêmicos, da troca de experiências formais e informais, vivenciadas nos variados encontros e eventos, particularmente ao professor Assunção por me proporcionar experiências inestimáveis através do projeto universidade no Quilombo, onde pude vivenciar outra cultura, costumes e diversos outros conhecimentos expressados através de atividades realizadas pelo projeto, como; Natal Quilombola.

A Vice-Diretora que participou da pesquisa por disponibilizar seu tempo, seus conhecimentos e experiências que contribuíram expressivamente para compreensão do assunto, me possibilitando conhecer a real situação vivenciada por diversas escolas que se assemelham a pesquisada.

Aos meus familiares, por sempre torcerem por mim, através de atos e palavras calorosas que não me permitiram desistir nos momentos de dificuldades, estando sempre dispostos a me ajudarem, particularmente aos minha irmã(o); Angélica de Souza, Anderson José de Souza e a minha cunhada Edilma Alves.

Aos meus pais Carlos Alfredo Alves e Maria Odete de Souza por sempre estarem presentes em minha vida, me auxiliando psicologicamente,

financeiramente, emocionalmente, entre outros, foram minha base, meu suporte em toda essa jornada de pequenos e grandes desafios.

Ao meu Esposo Anderson Leite por caminhar ao meu lado em mais essa jornada de minha vida, fazendo-se presente na alegria e na tristeza. Mostrando-me que independente das dificuldades sempre estará disposto a me ajudar para que juntos venhamos crescer e conquistar nossos sonhos.

Aos meus filhos Deryck Santos e Fernanda Leite por simplesmente existirem e serem minha maior motivação para superar as árduas jornadas que surgem na vida, dando-me força para sorrir mesmo nos momentos de dificuldades.

Aos meus colegas de turma que caminharam e vivenciaram momentos de alegrias e tristezas ao meu lado, onde juntos superamos os desafios encontrados no decorrer do curso, fechando mais um ciclo de nossa vida pessoal e acadêmica, particularmente a Lilian Kelly por ter me proporcionado aventuras que me fizeram sorrir, chorar, me divertir, me desesperar e diversas outras sensações que alguém possa ter, onde juntas superamos as adversidades financeiras, acadêmicas, pessoais e diversas outras, quero agradecer também aos colegas: Gelcimar Leite, Kelly Lameira, Rejane Araújo, Larissa Gama, Thassilla Valle, Elane Cristina Monte por me permitirem compartilhar não somente dos trabalhos acadêmicos, como também de seu ciclo de amizade, onde juntos passamos por momentos maravilhosos.

A todos vocês por fazerem parte da minha história e desse tempo de formação minha eterna gratidão.

“A autoridade exclui a utilização de meios
externos de coerção; [e] onde a força é usada, a
autoridade em si mesmo fracassou”

Hannah Arendt (2014, p. 129)

SUMÁRIO

SEÇÃO I-INTRODUÇÃO.....	10
1.1-Objetivos.....	13
SEÇÃO II- REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1-Educação e Democracia.....	15
2.2- Gestões Escolares.....	19
2.3- Papéis do Diretor na Gestão Escolar.....	23
SEÇÃO III-CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
3.1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	29
3.2 – Organização e Funcionamento da Gestão Escolar.....	31
3.3 – Desafios da Gestão Escolar.....	33
3.4 – A Gestão Democrática como possibilidade no contexto escolar.....	42
SEÇÃO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
SEÇÃO IV-REFERENCIA.....	45

RESUMO:

Embora tenha ocorrido significados avanços legais, sociais, políticos e outros na área educacional, como podemos ver nas diversas leis que garantem ensino igualitário para todos, a democratização e qualificação plena do processo de ensino aprendido ainda está longe de ser alcançada, uma vez que não basta criar leis que assegurem tal direito, é necessário que se crie estratégias que garantam sua execução. Para compreender melhor esses avanços, limites e desafios em relação a gestão escolar esta pesquisa tem o objetivo de Analisar de que maneira se processa o fazer pedagógico na escola Elcione Barbalho e qual o lugar assumido pela figura do gestor escolar nesse processo. Para a realização deste estudo foi assumida a abordagem qualitativa por meio de uma pesquisa de campo desenvolvido com uma profissional da educação ocupando a função de vice-diretora. Foi realizada a aplicação de um questionário para capturar os dados referentes ao perfil profissional da participante da pesquisa, em seguida uma entrevista estruturada com perguntas referentes a temática. Os resultados apontam que muitas escolas ainda não se adequaram ao que rege a lei, devido à falta de compromisso ou capacitação dos envolvidos nesse processo, mostrando-nos que muitas escolas ainda não conseguiram se despir por completo das práticas consideradas inapropriadas para atual educação. Utilizando-se dos métodos tradicionais para garantir a organização e a execução de seu trabalho, o que nos mostra a necessidade da intervenção do estado com a criação de estratégias que assegurem os direitos discorridos por leis.

Palavras-chave: Gestão escolar. Democracia. Fazer pedagógico.

SEÇÃO I – INTRODUÇÃO

Falar em educação na atualidade é um desafio, pois diferente das décadas passadas, o homem passou a ter direitos e deveres assegurados por leis, como a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 9.394/96), Estatuto da Criança e do Adolescente (2007), Constituição Federal de 1988, entre outras, que congregam objetivos semelhantes, dentre os quais de garantir a qualificação do processo de ensino aprendido e por consequência do processo educativo.

Embora a história revele que por diversos anos foram negados a uma parcela da população o direito a educação pública, devido as diferenças de classes sociais, econômicas e políticas, com a Constituição de 1988 alguns direitos foram garantidos, direitos esses que se alargaram após muitos movimentos de lutas por organizações sociais, sindicatos, dentre outras formas de organizações.

Ainda que seja possível falar em avanços no contexto da educação brasileira, devido à falta de implementação das leis que organizam e orientam a educação brasileira, em função das diferenças sociais, econômicas e políticas, a escola e seus integrantes ainda estão vulneráveis a decisões daqueles que possuíam o poder para administrá-las, tornando-as palco para seus interesses pessoais e políticos, que na maioria das vezes são expressos em forma de decisões autoritárias e isolados, como por exemplo: a escolha do Diretor que se resume na maioria dos casos na contratação de alguém que represente o interesse, da gestão pública, por meio do poder executivo, o que ocasiona uma grande contradição no significado e na função da escola.

Há que se considerar que esse cenário de jogos políticos e de interesses pessoais já não é a única forma de organização da gestão da escola, isso porque ocorreram significativas mudanças com base na gestão democrática que possibilitou as escolas ganharem novos dirigentes e novo significado, como apresenta Luck;

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e

ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação (2009, p.20).

A partir dessas mudanças, a escola e seus integrantes passaram a ter novas possibilidades de posturas, que foram expressas em suas relações professor, aluno, família e instituição, tendo maior liberdade para trocarem conhecimentos e informações, o que, por conseguinte, refletiu na qualificação dos projetos criados pelas escolas como afirma Luck:

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola (2009, p.22).

Apesar da importância do envolvimento de todos na construção de uma educação de qualidade, o Diretor deve receber uma maior atenção em suas decisões e participação, uma vez que será o responsável por gerir, conduzir e organizar os projetos e trabalhos educacionais que darão sentido a escola, não podendo diluir ou atribuir sua responsabilidade a terceiros, ou seja, o compromisso de um bom e efetivo funcionamento escolar cairá sobre ele. Porém, isso não significa que ele não deva partilhar as tarefas com os demais funcionários, como informa Luck;

O diretor é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhadas [...] (2009, p.23).

Partindo desse raciocínio, é por meio do Diretor que poderemos diagnosticar qual tipo de gestão está sendo realizada no ambiente escolar, pois apesar das conquistas e do surgimento de leis, muitas escolas ainda possuem gestões centralizadas e autoritárias que refletem nas demais relações, enquanto outras se adequaram as leis e novas relações, produzindo uma gestão democrática, possibilitando a participação da maioria nesse processo educacional.

Com base no que foi discorrido acima, este trabalho consistirá em discutir a gestão democrática a partir de autores que produzem sobre o

assunto e do levantamento de dados, que serão realizados no município de Castanhal e terá como base, documentos da escola, participantes (aluno, professores, Diretora e demais funcionários) que fazem parte da realidade vivenciada no ambiente escolar, terá como Lócus de pesquisa a Escola Estadual de Ensino Fundamental Elcione Terezinha Zaluth Barbalho, situada na rua: Francisco Pereira da Silva, nº 729-751, Bairro Jaderlandia- conjunto Rouxinol.

A escola Elcione possui três etapas de ensino, o fundamental, médio e o Supletivo (educação de jovens e adultos), que se dividem em, 11 turmas de manhã, 10 de tarde e 06 a noite e tem em seu corpo docente o total de, 10 professores, 03 coordenadores pedagógicos, 01 diretora, 02 vice diretora, 01 merendeira, 03 porteiros e uma infraestrutura recentemente reformada, com 11 salas de aulas, 01 sala de coordenação, 01 diretoria, 01 área recreativa, 03 banheiros, sendo 02 de alunos e 01 de funcionários, 01 cantina e 01 biblioteca.

A partir do estudo que será realizado na escola Elcione, buscaremos responder algumas perguntas que parecem ser simples, porém se tornando complexas, devido à falta de entendimento ou aprofundamento sobre o assunto, o que acaba refletindo nas práticas educacionais.

Para situar a escola nesse contexto, faz-se necessário a compreensão da trajetória histórica, as lutas percorridas pelos educadores e movimentos sociais, que resultaram na conquista de direitos, que foram assegurados por leis, onde as escolas passaram a ter mais autonomia, projetos adequados a sua realidade, participação de uma maior parcela dos envolvidos na construção dos saberes e funcionamento da escola, entre outros benefícios.

Desse modo o trabalho exercido pelo diretor receberá uma maior atenção, uma vez que foi acrescida a sua responsabilidade escolar a função de legítima, fiscalizar e colocar em prática tais conquistas e direitos, que muitas vezes são ignoradas e deixadas de lado, devido alguns profissionais terem métodos pré estabelecido em suas práticas.

A importância de discutir o fazer democrático e a figura do gestor nos oportuniza colocar em xeque dilemas que a escola brasileira vivencia fruto do modelo de gestão assumido e que incidem diretamente no processo educativo.

Ter a possibilidade de mergulhar nesse cenário nos oportuniza projetar uma escola não para o futuro, mas para hoje. Reconhecer que tipo de relação implica nos caminhos construídos pelos ambientes escolares nos impulsiona para reforçar um modelo de organização social e, por consequência escolar que se fundamenta em um projeto democrático que garante a sociedade brasileira pensar um projeto para todos.

Com base nessas argumentações nos propomos a investigar a referida temática a partir do seguinte problema: De que maneira se processa o fazer pedagógico na escola Elcione Barbalho e qual o lugar assumido pela figura do gestor escolar nesse processo?

1.1 – Objetivos

Geral

- ✓ Analisar de que maneira se processa o fazer pedagógico na escola Elcione Barbalho e qual o lugar assumido pela figura do gestor escolar nesse processo.

Específico

- ✓ Verificar por quais documentos é norteado o trabalho pedagógico na escola;
- ✓ Identificar as bases teórico-conceituais que fundamentam a gestão escolar da referida escola.

Para a realização da pesquisa inicialmente a metodologia utilizada será pesquisa bibliográfica, em seguida pesquisa de campo, onde conforme as leituras forem dialogando com o trabalho realizado na escola será construído conteúdo que será discorrido neste trabalho.

A pesquisa de campo será dividida em três etapas: 01) visitação a escola para observação dos componentes da pesquisa 2) elaboração do roteiro de entrevista, 3) entrevista semi-estruturada com 01 Vice-Diretora.

Devido a pesquisa ser limitada a uma integrante, será de cunho qualitativo, pois as respostas da entrevista serão mais pessoais, partindo da experiência da participante, que pode se assemelhar há diversas outras vivenciadas por outras vice-diretoras e conforme informa MINAYO, “[...]a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, ela se preocupa com nível de realidade que não pode ser quantificada” (2003, p.22).

Esta pesquisa está organizada da seguinte maneira: Na SEÇÃO I – Introdução apresentamos as discussões iniciais em relação a temática da gestão bem como os elementos básicos da pesquisa, quais sejam, o problema, os objetivos geral e específicos e a metodologia. Na SEÇÃO II – Referencial teórico, por meio das subseções 2.1 – Educação e democracia, 2.2 – Gestão escolar e 2.3 – Papel do diretor na gestão escolar fazemos a incursão no debate teórico-conceitual que subsidia a seção seguinte de apresentação e análise dos dados. A seção II nos permite discutir a trajetória histórica das discussões em torno da gestão escolar, onde serão elencados tanto as conquistas educacionais, quanto as políticas, sociais e outras que resultaram na conquista de direitos, que foram assegurados por leis, onde a escola passou a ter mais autonomia, projetos adequados a sua realidade, participação de uma maior parcela dos envolvidos na construção dos saberes e funcionamento da escola, entre outros benefícios. Na seção, III – Apresentação e análise dos dados que nos permitirão uma reflexão sobre a realidade enfrentada pela participante, que em muitos casos também é a realidade de muitas outras vice-diretoras, mostrando-nos, os desafios em assegurar uma educação de qualidade e democrática conforme é estipulado por lei, por fim na última seção IV – Considerações Finais apresentamos uma síntese dos achados, destacando que embora tenham sido significativos os avanços educacionais, muitas escolas ainda não encontram-se aptas de assegurar uma educação democrática de qualidade, fazendo-se necessário a criação de novas estratégias que garantam e assegurem a execução de tais direitos.

SEÇÃO II – REFERENCIAL TEÓRICO

Para subsidiar a compreensão da temática em questão, bem como a análise dos dados, trazemos alguns eixos de discussão teórico-conceituais, são eles: Educação e democracia e Gestão Escolar, agregando sub tópicos que expressam mais detalhamentos alguns pontos de atenção, a exemplo das discussões apresentadas em torno da figura do diretor.

2.1 – Educação e democracia

Sabemos que a educação passou e vem passando por diversas mudanças, entre elas, a chegada dos Portugueses ao Brasil, no ano de 1.500, onde, ao desembarcarem em solo brasileiro, passaram a introduzir sua cultura e seus costumes, sobrepondo a educação existente, como afirma; Neto & Maciel.

O Projeto Educacional Jesuítico não era apenas um projeto de catequização, mas sim um projeto bem mais amplo, um projeto de transformação social, pois tinha como função propor e implementar mudanças radicais na cultura indígena brasileira. Ou seja, era um projeto de transformação social, pois tinha como função propor e implementar alterações profundas na cultura indígena brasileira (p.5/6, 2008).

No entanto, apenas em 1.549 com a chegada dos jesuítas e a abertura da primeira escola de ler e escrever, que se concretizou, de fato, a escolarização e alfabetização dos indígenas por meio das doutrinas católicas que além do ensino, tinha a intenção de civilizar os indígenas para vida social.

Apesar dos inúmeros projetos ambicionados pelos jesuítas, muitos não chegaram a concretizar-se, pois em 1.759, o governante de Portugal, Marques de Pombal, expulsou os jesuítas e atribuiu a educação como responsabilidade do Estado, que era pautado em decisões preconceituosas que visavam garantir os direitos daqueles que eram privilegiados economicamente.

De 1.822 a 1.824 novas mudanças fizeram-se necessárias no cenário educacional, onde se iniciou “[...] uma fase de debates e projetos que visavam a estruturação de uma educação nacional [...]” (VIEIRA, 2007, p.4). Entretanto somente com a carta Magna em 1824 que a educação elaborou projetos que asseguravam gratuidade na educação primária para uma parcela da população. Porém, apenas com a revolução de 1930 que o governo provisório criou ministério da educação e saúde pública atribuindo a união o papel de investir em cursos profissionalizantes que se faziam necessário no cenário de industrialização que o país se encontrava.

Conforme aconteciam alterações no cenário político e econômico, a educação em suas diversas dimensões se adaptava a esses processos impostos a ela, como por exemplo, os episódios que ocorreram no período de 1.964 a 1.985, entre eles; o Golpe militar, que ampliou a educação básica, devido a inserção das classes consideradas subalternas no âmbito educacional, o que, por conseguinte, ocasionou no crescimento de número de matrículas, porém com o mínimo de qualificação e investimentos nos recursos e formação docente.

Em 1.968 e 1.971, ainda em regime militar houve as primeiras reformas educacional no ensino superior e primário, que visava atender a necessidade do capitalismo na qualificação de mão de obra, usando a educação como meio para convencer a população de seus objetivos, todavia seus discursos eram repletos de belas proposta como, enriquecimento da nação e qualificação da vida social, que não passavam de belos discursos para população menos afortunada, onde “[...] através das atitudes tornaram-se evidentes as “contradições”, pois o Estado destinou poucas verbas para área da educação pública, [...]”. O que impulsionou investimentos na privatização do ensino e conseqüentemente a manutenção do poder nas mãos dos mais afortunados. (PAULINO & PEREIRA, s/d, p.4).

Após a ditadura militar e os diversos fatos ocorridos nesse período, que hora contradiziam a educação, hora oportunizavam os avanços, tornou-se necessário a criação da constituição de 1.988 que vislumbrou a igualdade, fraternidade, qualificação do ensino e outros que englobarão diversas classes econômicas e sociais, como é descrito por Caria & Santos;

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional n. 53, de 2006) (CÁRIA & SANTOS, 2014, p.5).

Com a reforma educacional e o surgimento de leis, o homem passou a ter voz e vez nesse processo, tornando possível a troca de conhecimento e experiências, dando uma nova “Roupagem” ao cenário da educação, possibilitando maior participação e aproveitamento desse sujeito, não somente na relação professor e aluno, mas também aproximando a direção escolar e demais envolvidos da realidade vivida pelos alunos e professores, fazendo com que fosse revisto os métodos de construção do projeto político pedagógico e demais ações construídas pela escola.

Por meio dessas inúmeras mudanças, a escola passou a ter uma organização conivente com o meio e contexto que estava inserida, onde apesar de ter que apresentar resultados nos testes padrões (provas semestrais avaliativas, Provinha Brasil e demais testes) exigidos pelo estado, governo ou autoridades institucionais, passou a promover melhor o desenvolvimento do educando e sua preparação para o trabalho, uma vez que adaptou os conteúdos padrões para a realidade escolar, levando em conta seu contexto, cenário sócio cultural, político, econômico entre outros, ocasionando um entendimento específico dos processos educacionais, como afirma Luck;

[...] a educação constitui-se nos processos formais e organizados, realizados nas escolas, com a finalidade de promover “o desenvolvimento pleno do educando, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Art.2º Lei 9.394/1996). Isso posto, a educação se realiza em relação a contextos e cenários socioculturais e produtivos, políticos e educacionais, o que torna necessário para sua qualificação, o conhecimento e compreensão desses contextos pelos educadores e a inserção de conteúdos no currículo escolar (2009, p.20).

Embora sejam notados avanços significativos na educação, é importante que se entenda que os alunos, os professores, os diretores e demais participantes são partes de um conjunto, que envolve muito mais do que o executar tarefas, onde o estado tem um papel insubstituível, que é o de possibilitar e garantir esses direitos, seja com auxílio de recursos financeiros, seja com a fiscalização das leis que muitas vezes são ignoradas.

Apesar dos avanços, terem minimizado os problemas encontrados na educação, e aparentarem estarem próximo de serem solucionados, é preciso, todavia tomar cuidado para não cair no comodismo e tomar para si uma falsa visão de educação de qualidade. Um bom exemplo é o próprio Estado, que apresenta belas propostas que deveriam solucionar boa parte dos problemas educacionais, porém acabam apenas maquiando a realidade que as escolas se encontram, como afirma Paro,

Os discursos de nossas autoridades educacionais estão repletos de belas propostas que nunca chegam a se concretizar inteiramente porque, no momento de sua execução, faltam a vontade política e os recursos (tão abundantes para outros misteres) capazes de levá-las efetivamente a bom termo (1992, p.2).

Ou seja, entende-se que, apesar dos problemas existentes serem identificados, nem sempre recebem a atenção e os devidos cuidados para sua solução, o que prolonga cada vez mais a situação de precariedade que se encontra a educação, tornando as leis e as belas propostas como teorias longes de serem cumpridas.

Partindo do problema exposto, faz-se necessário que a escola, como maior prejudicada na demora do agir do Estado, devido as burocracias ou até mesmo a falta de interesse no assunto, tome atitudes que a tornem mas autônoma, seja na escolha dos conteúdos, das metodologias de ensino, construção de seu projeto político pedagógico, em ações que contribuam financeiramente para manutenção de projetos locais, entre outras práticas que possibilitem o mínimo de liberdade, para que não fiquem refém dessa demora que ocasiona engessamento e atraso nos trabalhos educacional.

Apesar de o Estado ser falho, porém, ambos são indissociáveis, pois a educação pública precisa dessa relação para se manter funcionando, uma vez que, sua autonomia é limitada as diretrizes impostas pelo Estado e dependente administrativamente e financeiramente dos recursos Estaduais, como afirma Luck,

[...] autonomia não deve eliminar a vinculação da unidade de ensino com o sistema educacional que a sustenta. A autonomia é limitada, uma vez que ações que promovam a força do conjunto só são possíveis mediante uma coordenação geral, que pressupõe, além da necessária flexibilidade, a normatização -entendida em seu espírito maior e não em sua letra menor. (s/d, p.2).

Sendo assim, o trabalho coletivo é de extrema importância na produção de resultados positivos e efetivos, onde o diretor é o responsável por conduzir o trabalho pedagógico, uma vez que ele está imerso na realidade da escola e tem ou deveria ter maior conhecimento dos desafios enfrentados pela mesma, o que o torna a pessoa mais apta a tomar as decisões, sejam financeiras, pedagógicas, administrativas, entre outras que regem a escola.

Embora a gestão democrática, autonomia educacional, a superação das práticas tradicionais, o surgimento de leis, as mudanças de postura do Diretor, do corpo educacional, do Estado, Município, Distrito Federal, e diversas outras, estejam ganhando espaço no ambiente educacional, a busca por uma educação de qualidade, de inclusão, liberdade de expressão e outros está longe de ser alcançada, mostrando um árduo caminho de lutas e conquistas a ser percorrida.

2.2 – Gestão escolar

Conforme foi exposto no início do texto, o processo educacional passou e vem passando por transformações que acarretaram mudanças em toda sua estrutura, desde física, até as relações de dentro e fora do ambiente educacional, onde tais transformações ocorriam paralelas aos acontecimentos políticos e econômicos, uma vez que a escola era organizada e administrada conforme esses interesses, como podemos ver nas primeiras tentativas de

instrução educacional, liderada pelos jesuítas e por conseguinte pelo Estado (Capitalismo) que utilizavam da educação como forma de manipulação para alcançarem seus objetivos.

Devido envolvimento econômico e a falta de políticas educacionais específicas que norteassem a educação e o sistema de ensino, por diversos anos a escola foi organizada com base nos princípios de administração geral que contemplavam grande parte dos trabalhos de organização e planejamento, como observamos em seu significado, segundo Paro;

Administração é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da “coisa” administrada: por isso é que podemos falar em administração industrial, administração pública, administração privada, administração hospitalar, administração escolar, e assim por diante (2010, p.3).

Apesar de o termo ter caído em desuso, com os avanços educacionais, muitos ainda o consideram o mais apropriado para se referirem a organização da escola, devido serem exigidos habilidades em diversas áreas como econômicas, políticas, sociais e outras que fazem parte dos princípios que norteiam a Administração.

É válido ressaltar, entretanto, que essas habilidades se limitavam a trabalhos mecanizados, onde acabavam por transformar o educando em objeto de trabalho, o manipulando a execuções de tarefas pré-determinadas, desconsiderando seus conhecimentos internos, o que inviabilizava a troca de conhecimento e livre expressão, culturais, sociais, ideológicas e outras, que por conseguinte ocasionava em fracasso escolar.

Partindo da necessidade de qualificação educacional, ressignificação e manutenção das relações, a educação passou a adotar nova postura que garantisse tais direitos, onde o educando pudesse ser autor e produtor de seu próprio conhecimento, para isso faziam-se necessárias mudanças na organização escolar, afinal seu funcionamento dependia de sua organização. Para isso era imprescindível o mínimo de compreensão possível sobre Gestão escolar para não tomar atitudes contraditórias, sendo assim conforme afirma Luck;

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (2009, p.24).

Devido às mudanças, o Estado sentiu-se pressionado a criação de diretrizes que norteassem a educação, o que só foi possível [...] em 1930, com a abertura do Ministério da Educação e Saúde Pública que perdurou até 1937 onde foi outorgada uma nova constituição, que assegurava à possibilidade de uma educação adequada as faculdades, aptidões e tendências vocacionais daqueles que não possuíam recursos financeiros suficientes para pagá-las [...]. (CÁRIA & SANTOS, 2014, p.4).

Embora as diretrizes gerais tenham proporcionado uma maior abertura para qualificação e direitos educacionais, ainda não eram suficiente para atender as necessidades existentes, afinal a questão econômica ainda estava impregnada em tais práticas, onde a educação acabava se misturando a interesses do capitalismo, que tinha entre seus objetivos ofertar cursos profissionalizantes para suprir suas necessidades industriais.

Somente em 1970 surge então nova lei de diretrizes e bases, que em seu art.206 cita uma gestão democrática na escola onde [...] “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (CÁRIA & SANTOS, 2014, p.4.)

Mas afinal, Por que a gestão vem sobrepondo a Administração tradicional?

[...] Administração tradicional tem-se um líder na qual a ação é mais individual e centralizado. Já o conceito de gestão traz a ideia de uma organização onde cada um é parte do processo da administração e do sistema como um todo. Assim, espera-se que num processo de gestão ocorra um desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva e de espírito de equipe, ou seja, existe uma intenção democrática e espera-se a participação de todos os envolvidos no processo pedagógico (CÁRIA & SANTOS, 2014, p.9).

Com as mudanças de paradigma educacional, o professor, gestor, coordenador, orientador e outros que são responsáveis por mediar a educação, já não possuíam capacidade, segundo sua formação, para lidar com os novos desafios, afinal o trabalho que antes era fragmentado, agora se tornou coletivo, exigindo do profissional nova capacitação em sua formação, pressionando o estado a uma reforma curricular no curso de Pedagogia e demais licenciaturas, o que possibilitaria ao profissional que viesse exercer a organização escolar uma maior familiaridade com a execução das atividades e uma melhor relação trabalhista.

Apesar da reforma dos cursos de licenciaturas possibilitarem um leque maior de conhecimento sobre educação, diversidade e outros em seu currículo, a gestão democrática ainda não se efetivou de fato, sendo apenas legalmente e socialmente legitimada, onde, ainda são notórias as contradições das próprias instituições frente ao assunto, como é explicitado na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) de cada escola.

Mesmo com a legitimação da democracia, que entre seus objetivos exige a participação dos professores, alunos, comunidade e demais funcionários da escola na construção do PPP e alguns projetos, em muitas instituições eles são construídos apenas por uma pequena parcela de seus funcionários, onde os demais que deveriam contribuir, acabam nem se quer tendo acesso ao documento.

Devido à falta de efetivação da Gestão Democrática em algumas escolas, novas concepções sobre organização e planejamento educacional foram surgindo, entre elas técnico-científica, a autogestionária, a gestão colegiada, a interpretativa e a democrática-participativa que em suas ideologias segundo Libâneo (2007, p.21) defende;

Técnico-científica; estrutura-se semelhante a administração empresarial, onde conserva relações hierarquizadas nos cargos, e normatiza todas as tarefas para serem executadas; Autogestionária; incentiva o envolvimento do coletivo e participação de todos por igual, onde a responsabilidade das atividades fica a cargo do coletivo, não havendo divisões de cargos; Gestão colegiada; defende compartilhamento de atividades e aprendizado com a comunidade escolar, através do conselho da escola, além de apostar em uma

administração participativa e democrática; Interpretativa; baseia-se no compartilhamento de valores e práticas vivenciadas, onde prioriza as práticas organizacionais, as experiências subjetivas e as interações sociais; Democrática-participativa; estimula o trabalho coletivo e as divisões de tarefas, onde cada um fica responsável pela efetivação de suas funções, cabendo-lhes a fiscalização de tais execuções.(LIBÂNEO, 2007).

Embora as escolas possuam diretrizes norteadoras como já foi exposto, muitas acabam tomando para si características de concepções, como técnico-científica, autogestionária, colegiada, interpretativa, a democrática-participativa e outras que acabam sendo utilizadas de forma equivocada, causando a desvalorização das licenciaturas e formações continuadas, uma vez que os conhecimentos acadêmicos, ficam a margem das crenças pessoais, o que acarreta a incapacidade de lidar com algumas situações.

2.3 – Papel do diretor na gestão escolar

Com a mudança no processo de escolha do diretor, que antes ocorria por indicação políticas ou interesses diversos, a escola passou a apresentar significativas mudanças, tanto nas relações pessoais, quanto no gerenciamento de recursos, uma vez que essas escolhas passaram a ser pautada em decisões democrática e sensatas, onde partindo da análise curricular dos candidatos, é realizada votação e aquele que mais se encaixar no perfil da escola será eleito para o cargo, tornando-o mais acessível a uma maior parcela de pessoas.

Embora o diretor tenha sido considerado por muito tempo a única autoridade capaz de tomar decisões dentro do ambiente escolar, onde suas práticas eram pautadas no que considerava relevante para funcionamento da escola, deixando os demais participantes a margens desse processo. Nos dias atuais essa postura já não é mais aceitável, uma vez que existem diretrizes educacionais que direcionam seu trabalho e possibilitam a participação dos demais na construção do conhecimento e conseqüentemente a descentralização do poder de decisão.

Devido processo educacional está em constante movimento e com isso, novos desafios surgindo, o trabalho que o diretor exercia, já não é mais suficiente para solucionar os problemas atuais, forçando-o a buscar qualificação em sua formação e conseqüentemente adotar nova postura em seu trabalho, afinal não basta saber gerenciar os recursos escolares, agora além da formação acadêmica é necessário habilidades para lidar com as relações humanas, pessoais e sociais, como afirma Luck;

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos (2009, p.25).

A qualificação na formação dos educadores e adoção de novas posturas tornou a escola autônoma e autora na construção dos saberes, expandindo suas limitações além de burocracias formais, sendo o Diretor responsável por gerencia e possibilita participação e transparência tanto nas construções dos projetos, quanto nos gerenciamentos dos recursos financeiros, esclarecendo porém, há necessidade de prestação de contas com Estado, seja das práticas educacionais, através das provas e relatórios semestrais e anuais, seja através da empregabilidade dos recursos e outros, afinal a Escola não pode funcionar do jeito que convém seus participantes, pois todo cidadão tem direitos e deveres assegurados por lei.

O projeto político pedagógico (PPP) da escola está entre os principais instrumentos que o diretor pode vir a utilizar para assegurar a democratização da escola e a autonomia pedagógica, administrativa, financeiras e outras, é em sua criação que são elencados a real situação da escola, onde além de proporcionar encontros e trocas de saberes, apontam possíveis caminhos que a escola poderá percorrer e quais instrumentos e estratégias poderão vir utilizar no processo de ensino aprendizado no decorrer do ano letivo, oportunizando interações pessoais, sociais e educacionais, entre alunos, professores, corpo

educacional e comunidade, o que possibilita maior transparência e participação no funcionamento financeiro, social, educacional e outros da escola, como aponta Bortolini;

[...] o trabalho coletivo com o envolvimento de toda equipe torna-se fundamental para a construção de estratégias de ação que favoreça a atuação em grupo, de forma a diagnosticar a situação do estabelecimento, propondo encaminhamentos para melhoria do processo de ensino e aprendizagem, otimizando as tarefas administrativas e, sobretudo, acompanhando e supervisionando este processo. (2013, p.7).

Apesar de o trabalho coletivo ser imprescindível para o bom funcionamento da escola, é necessário que todos possuam consciência de suas funções e responsabilidades para que não haja injustiças, sobrecarga e cobranças indevidas de atividades que não venham está na competência de determinado individuo, ou seja, a responsabilidade deve ser cobrada conforme o cargo e funções que lhe foram atribuídas, não sendo aceitável, por exemplo, que o professor resolva os problemas administrativos ou financeiros da escola, porém isso não quer dizer que ele não possa contribuir para solução do problema, é uma questão de bom senso.

Devido o diretor ser responsável por apresentar resultados obtidos no ambiente escolar para as instituições(**MEC** - ANA, Provinha Brasil, Prova Brasil, ENEM, ENCCEJA – **SEDUC** - SISPAE), que avaliam o desempenho escolar, como processo de ensino aprendido, a utilização das verbas e outras, fica a cargo dele proporcionar subsídios para participação de todos na construção, fiscalização e efetivação do PPP e demais projetos, uma vez que não terá muita relevância o acompanhamento da comunidade sem contribuição e participação efetiva, fazendo com que o belo discurso sobre gestão democrática não passe de uma utopia.

Sendo assim, passa a ser atribuído ao diretor a função de mediar e garantir a aproximação e permanência da comunidade escolar, que em conjunto ao corpo educacional orientará ações éticas, morais, educacionais, sociais, políticas, econômicas e outras, que são expressas geralmente nas atividades planejadas para serem ministradas pelos professores, através da proposta pedagógica curricular (PPC) e nos planos de aulas no decorrer do ano letivo, e tem entre seus objetivos proporcionar pleno desenvolvimento

pessoal e profissional, levando em consideração a realidade que os alunos e a escola estão inseridos, afinal de que adianta criar um projeto político pedagógico, uma proposta pedagógica curricular e planos de aulas que não se correspondem à real situação escolar.

Compete a ele também, proporcionar aos alunos através dos professores, contato com meio tecnológico, como computadores, sites educativos, vídeos aulas e outros que venham agregar conhecimento ao processo de ensino aprendizagem, como afirma Bortolini;

[...] A aprendizagem baseada no uso das tecnologias educacionais enfatiza a interação do estudante com uma gama de recursos de aprendizagem como vídeos, internet, músicas, textos virtuais, dados eletrônicos, dentre outros, para resolver um determinado problema [...] (2013, p.9).

É necessário que haja capacitação, tanto do diretor, quanto dos professores e demais funcionários para manuseio de tais instrumentos, afinal de que adianta a escola ter acesso a tecnologia, se a mesma não será utilizada adequadamente, ou seja, é o trabalho em conjunto que dará sentido a esse avanço, sendo indispensável que toda a escola esteja capacitada com profissionais aptos para manuseio dessas tecnologias, uma vez que o mundo globalizado exige tal conhecimento para uma vida social, educacional, política e econômica ativa, como mostra Bortolini; “Esse novo tempo em que estamos vivendo, o tempo da globalização do conhecimento, obriga o cidadão a dominar as tecnologias existentes, inclusive e, principalmente, o professor” [...].(2013, p.9).

É importante levar em consideração, todavia, a realidade social e econômica que muitas escolas se encontram, seja pela falta de qualificação acadêmica, estrutura física, descaso de nossas autoridades ou mau uso das verbas disponibilizadas para educação, tornando-os reféns de uma realidade que muitas vezes é precária, porém não definitiva, cabendo ao diretor, corpo educacional, colegiados, grêmios estudantis, conselho de classes, associação de pais e alunos através do PPP e outros projetos criarem estratégias, para novos

caminhos que venham apontar possíveis soluções para os problemas encontrados,

Ainda que o trabalho coletivo seja de fundamental importância para uma gestão democrática, efetiva e participativa, nem todas as escolas e profissionais se adequaram as novas diretrizes que norteiam e embasam o processo de ensino aprendizagem, pois ainda são notórios práticas autoritárias, que muitas vezes são impostas de formas sutis, acabando por camuflar tal postura e fazendo com que a comunidade se conforme com o que lhe foi imposto pela escola, geralmente isso ocorre devido a falta de oportunidade para contribuir com desenvolvimento escolar, a falta de conhecimento ou até mesmo a falta de interesse sobre o assunto.

Cária e Santos nos mostram que;

[...] Embora a gestão democrática esteja prevista na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, não há ainda a conscientização dos profissionais da escola, dos pais e da comunidade sobre necessidade de um envolvimento mais efetivo. Em consequência, não acontece a participação dos mesmos em reuniões, debates para a construção do projeto político-pedagógico e nos demais processos decisórios e, nem tão pouco, em discussões para tratar dos problemas inseridos na comunidade escolar que refletem nos resultados do processo de ensinar e de aprender na escola, uma vez que o aluno vai por inteiro para o ambiente escolar, ou seja, o ambiente escolar é metaforicamente a representação da comunidade onde está inserida a escola (2014, p.13).

Apesar dos avanços conquistados pela educação apresentarem belas propostas, que apontam para possíveis respostas que possam solucionar ou amenizar boa parte dos conflitos encontrados na educação, devemos nos atentar que há um longo caminho a ser percorrido, isso por que muitas posturas estão impregnadas nas práticas educacionais antigas, fazendo com que o profissional apresente resistência a mudanças, afinal foram décadas considerando as práticas tradicionais a única forma de ensinar e gerir uma escola, ou seja, [...] a superação do paradigma conservador e tradicional de gestão centralizada e hierarquizada ainda é um dos entraves e também um desafio para a democratização da educação e da própria sociedade [...] (CÁRIA & SANTOS, 2014, p.12).

A criação do projeto político pedagógico, a participação dos colegiados, grêmios estudantis, associação de pais e alunos e outros, são bons exemplo de resistência a mudanças, onde apesar de todos terem direito de participar seja em sua criação, fiscalização, efetivação e outras ações que envolvam o desenvolvimento educacional, na maioria das escolas eles são deixados a margens de sua funcionalidade, onde são apenas participados as decisões tomadas, o que para muitos isso é considerado democratização.

A superação das práticas tradicionais e efetivação da democracia no ambiente escolar devem estar entre as principais metas a serem alcançadas pelo diretor, pois é através das mudanças de hábitos muitas vezes mecanizados que ocorrera uma gestão democrática e conseqüentemente relações democráticas, tanto no ambiente educacional, quanto social, devendo o diretor assegurar tais direitos, mantendo-se imparcial, considerando o que de fato é importante para o desenvolvimento educacional.

O modelo de Gestão democrática, tão almejado, pela maioria da população, vai além da formação continuada, onde paralelo a capacitação faz-se necessário a criação de leis efetivas que, venham fiscalizar e punir aquelas instituições que não estão respeitando os direitos e deveres de seus participantes, desviando assim o foco principal; o aluno e erroneamente colocando os resultados alcançados no centro dos objetivos a serem alcançados.

SEÇÃO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 – Perfil do sujeito da pesquisa

Para a realização da pesquisa de campo assumimos como sujeito um membro da Gestão Escolar. As pesquisas qualitativas reconhecem em um sujeito o mesmo potencial em relação a um coletivo, haja vista que o ponto de referência entre um indivíduo e o objeto de pesquisa não é o quantitativo de participantes, mas a relação entre o sujeito e as questões advindas do objeto da pesquisa. Assim, considerando que uma vice-diretora e que, portanto, ela vivencia as questões da gestão escolar cotidianamente, logo tem os pré-requisitos para participar como informante da pesquisa¹.

A participante da pesquisa, como já dissemos, ocupa o lugar de vice-diretora e possui 40 (quarenta) anos. Além de graduada em pedagogia tem especialização em Educação Especial e Inclusiva. Tem uma carreira de exercício na própria, certa de 20 (vinte) anos, o que implica uma experiência significativa que deve ser usada como referência em relação ao que ela produz em termos de discurso sobre a escola, a educação e, particularmente a gestão escolar, haja vista que destes 20 (vinte) anos, cerca de 6 (seis) anos são vivenciados na condição de membro da gestão escolar.

Embora seja uma proposta que apresenta uma média salarial de R\$ 6 mil reais (seis mil reais), há que se considerar que esse é um salário advindo de dois vínculos (Estado e Município), o que implica em uma jornada de trabalho intensa e que tem sido denunciada por algumas pesquisas, sobretudo de Gatti (2009) quando discute a valorização dos profissionais da educação. Segundo a autora referida, em função dos baixos salários, esses profissionais necessitam trabalhar jornadas intensas e ininterruptas que implicam diretamente não só na qualidade do trabalho que desempenham como também em relação as condições de saúde.

¹ Embora na escola pesquisa exista diretor e vice, em função do afastamento da primeira por questões de saúde, não tivemos a possibilidade de produzirmos dados a partir das duas representantes legais junto a instituição em relação a gestão escolar.

As questões referentes a essa valorização também aparecem em relação ao distanciamento de muitos gestores em relação a formação necessária para ocupar essa função. A participante da pesquisa não tem formação específica “justamente [porque ela já estava saindo da faculdade] no ano que mudou o desenho curricular, onde passou a juntar tudo; Docência, educação e direção, tendo uma disciplina ou outra da área de gestão” (Vice-Diretora).

Nós entendemos que a formação é fundamental para que um profissional considere ter possibilidade de melhor desempenho na sua função. Assim, quando o Estado não garante essa formação, o resultado dessa ausência se revela no dia a dia das escolas. Não são raros os caos em que os gestores escolares não conseguem responder com a eficiência que deveriam em relação a algumas demandas que surgem no cotidiano das instituições nas quais atuam.

Embora tenhamos a clareza de que o diretor e o vice-diretor não são os únicos responsáveis pelo andamento nas questões do processo educativo, mas todos os profissionais nele envolvido, ainda assim há que se considerar que existem algumas ações que são próprias desses profissionais. Queremos dizer com isso que, da mesma forma que professores possuem funções que só eles têm formação, competência e responsabilidade de desenvolver, assim como agentes de apoio operacional (vigias, serventes, porteiros e merendeiras) agentes administrativos de secretaria e técnicos pedagógicos, o diretor e o vice-diretor não são indiferentes a essa questão. Apesar de existir essas responsabilidades específicas, existem questões que são de responsabilidade de todos, a exemplo do processo educativo no sentido mais geral.

O perfil ora apresentado representa na verdade o perfil de muitos gestores que estão hoje lotadas em nossas escolas. São profissionais que atuam num cargo que deveria ser transformado em função e que para tanto demandaria formação específica já no ato do ingresso nas redes de ensino. Existe na atualidade uma discussão que defende que deveria ter concurso específico para diretor. Alguns estados e/ou municípios brasileiros já adotam essa lógica, contudo não representa a realidade da maioria das escolas brasileiras.

Com base nessas primeiras considerações passamos a tratar da escola pelo olhar do sujeito participante da pesquisa que nos revela elementos referentes a organização e funcionamento desse espaço institucional como veremos a seguir.

3.2 – Organização e Funcionamento da gestão escolar

Para tratarmos da organização e funcionamento da gestão escolar perguntamos a participante da pesquisa sobre o trabalho do gestor na escola. Segundo ela é complicado descrever esse trabalho haja vista que é “um trabalho que envolve tanto a parte administrativa, quanto a parte pedagógica da escola. A gente tem que **organizar horário de entrada e saída**, como deve ser a **vestimenta para entrar na escola, calendário, planejamento dos professores**, enfim a gestão não fica só na área administrativa, envolve tudo, Pedagógico e o financeiro também” (Vice-Diretor).

Segundo ela esse trabalho tem como base “as várias portarias e resoluções baixadas pela secretaria Estadual de educação. Porém, **o documento norte da escola é o nosso projeto político pedagógico**, onde não fechamos somente em um, mas em vários teóricos que seguem na mesma linha, como; a progressista que considera o aluno como protagonista do seu aprendizado, e é quem produz o conhecimento, **inclusive esse ano nosso projeto vai passar por avaliação**, onde veremos o que mudou, o que melhorou, o que tem que mudar” (Vice-Diretora).

Com base no discurso da vice-diretora verificamos que alguns conteúdos são bem evidentes em relação ao modo como a escola se organiza, dentre eles destacamos algumas atividades mais comuns ao cotidiano que estão explícitas em negrito no primeiro conjunto de unidades de sentidos presentes na fala da mesma. Já no segundo momento da fala temos a oportunidade de revelar o papel que a gestão atribui ao Projeto Político Pedagógico da escola e as implicações disso para um projeto de educação que, de fato, atenda os alunos a partir de suas demandas e condições sociais,

Para Veiga (1998, p.1-2) o projeto político pedagógico:

[...] vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.

A partir dos apontamentos da autora e da fala da vice-diretora presumimos que o fato da escola evidenciar o PPP e assumir a sua condição de documento nunca concluído, mas que presida ser revisitado, questionado e redefinido sempre. Portanto, embora seja um norte, não pode ser cristalizado e entendido como um documento a ser seguido como referência inquestionável.

Ainda em relação a organização e ao funcionamento a participante da pesquisa ressalta que “Na parte administrativa somos 3 diretoras, na pedagógica 5 coordenadores pedagógicos, onde nos dividimos por horários, manhã e tarde. Na parte financeira nós **temos o conselho escolar composto por pais, alunos e servidores da escola**, é o conselho que gerencia toda questão financeira, todos os recursos que a escola recebe, onde a direção tem um cargo vitalício, então independente quem seja o coordenador financeiro, a direção está inserida e ajuda o coordenador nas necessidades da escola, e assim, quando alguém toma uma decisão ela é respeitada e atendida, por exemplo; “se eu estou no turno e eu decido que a merenda vai ser tal coisa e a outra diretora vem e diz: não, não vai ser isso, vai ser aquilo, por mais que a outra não concorde vai permanecer a decisão anterior da primeira diretora” (Vice-Diretora).

Esse é um dos pontos que consideramos relevantes em relação a essa escola. Primeiro por ser composto por um conjunto de profissionais que são necessários. Infelizmente nem todas as escolas possuem um corpo técnico e administrativo completo. O fato de o Conselho Escolar assumir um lugar de destaque é outro fator que poderia ser significativo se não fosse pelo fato dele ser acionado apenas para as questões financeiras, como ela revela. O

Conselho Escolar é um órgão deliberativo que segundo Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 2004) e que, portanto, tem o poder de atuar em outras dimensões do processo educativo e da organização da escola, não se restringindo apenas a dimensão financeira.

Pensar na gestão escolar é assumir os desafios que estão no dia a dia da escola. Sobre questão verificamos algumas unidades de sentido produzidas pela vice-diretora pesquisada e que serão apresentadas no sub tópico a seguir.

3.3 – Desafios da Gestão Escolar

Os desafios aqui tratados passam por dimensões das questões administrativas e de outras vinculadas a problemas advindas da relação entre a gestão e os demais sujeitos do contexto escolar.

Quanto aos desafios ela destaca que os maiores são os desafios “de recursos financeiros, a escola precisa de muita coisa, mais não tem dinheiro para fazer as melhorias, dificuldade em aproximar a família dos nossos alunos, onde 90% da família é ausente e precisamos ficar constantemente ligando, ainda sim é difícil de virem, dificuldades em fazer nossos professores cumprirem os horários de aula, por exemplo o horário da manhã é 7:00, tem professor 7:15 avisando que está chegando, e muitas vezes não cumprem o horário de 45 minutos que é referente a uma aula, principalmente professores que estão no últimos horário da aula, fora isso não temos professores faltosos, já tivemos, hoje não”. (Vice-Diretor).

Sem dúvidas essas são questões preocupantes, inclusive tem aparecido nos noticiários como denúncias que revelam o descaso do poder público com relação as escolas, onde muitas encontram-se com sua estrutura física sucateada, como; paredes rachadas, pinchadas, infiltrações, falta de ventilação, cadeiras quebradas e outros que em muitos casos ocasionam em prejuízo no processo educacional.

Um bom exemplo de quando ocorre prejuízo escolar é quando há necessidade de paralisação das atividades escolares, devido às reformas na

estrutura física, que na maioria dos casos se prolonga por mais tempo que o previsto, como podemos ver na fala da participante; “O Estado pouco contribui para o funcionamento dessa escola, uma escola que está a 4 anos em reforma é algo que deixa em cheque a responsabilidade que o Estado tem com a Educação” (Vice-Diretora).

Toda escola deveria ter as condições necessárias de funcionamento, pois esse é um direito de todo cidadão, que muitas vezes são desrespeitados, obrigando as escolas a procurarem estratégias que viabilize a efetivação de suas atividades, como geralmente observamos nos PPP e diversas atividades criadas com intuito de contribuir para o funcionamento da escola.

Além dos problemas financeiros e o descaso do Estado com a educação, a gestora também nos relatou sobre os desafios enfrentados em relação aos alunos onde seu maior problema é, “a indisciplina, não de serem alunos rebarbados como falam, mais sim de alunos que vem para escola mais não gostam de entrar para sala de aula para estudar, querem ficar pelos corredores, já tivemos também problemas com alunos vendendo drogas na escola, mais hoje em dia não mais”. (Vice-Diretor), Ou seja, observamos a necessidade da presença dos pais e da intervenção do Estado na escola, pois embora a falta de compromisso apresentada pelos alunos em assistir aula aparente ser um problema simples de ser resolvido, se não receber a devida atenção pode se transforma em um problema maior que transpassem as questões educacionais, como foi citado pela participante ao relatar o envolvimento de alguns alunos com drogas.

Nos dias atuais essa indisciplina vem se tornando cada vez mais frequente e mais agravante, como temos visto nos noticiários, que mostram que alunos bateram ou ameaçaram a professora, diretora ou outros funcionários da escola, alunos causaram arruaças na estrutura física da escola, entre outros vandalismos que vem sendo escancarados pela mídia. É necessário que se compreenda que são novos tempos que exigem novas posturas não somente da escola, como também dos pais e demais envolvidos nesse processo.

Entre os motivos que agravam essa indisciplina, está a ausência dos pais que em muitos casos necessitam trabalhar para manter sua família,

tornando-se falhos no acompanhamento da vida social, educacional, política e outras de seus filhos, ocasionando um enorme prejuízo em seu desenvolvimento como podemos observar no relato feito pela participante ao ser questionada sobre os desafios enfrentados em relação aos pais/responsáveis desses alunos; “A ausência deles nas atividades e reuniões, mais compreendemos que muitos trabalham e nem sempre podem estar aqui, são poucos os que vem, esses pais são geralmente dos alunos que não gostam de estar na sala de aula estudando e ficam pelos corredores, onde muitas das vezes seus pais só comparecem quando ocorre algum problema em relação ao comportamento de seus filhos e a direção solicita sua presença”.(Vice-Diretora).

Embora a maioria dos pais sejam ausentes por terem que trabalhar, é importante levar em consideração que em alguns casos essa ausência nada mais é do que o reflexo de sua criação, onde muitos pais não se envolviam na educação fornecida pela escola, comparecendo a mesma apenas para matricular seus filhos ou buscar o boletim de ocorrência, assim como as escolas buscavam manter os pais longe de seu funcionamento, como veremos no tópico a seguir que discorre sobre os antigos métodos considerados tradicionais e sobre os atuais considerados democrático.

Para Lück (s/d, p.2-3) os desafios em relação ao exercício da gestão não estão vinculados apenas ao cotidiano, mas a outras situações de ordem conjuntural que exigem esforço coletivo, ou seja, ação conjunta subsidiada pela autonomia que na nossa compreensão é o substrato da gestão escolar democrática, que assume uma ótica globalizadora, coletiva, em detrimento da ação fragmentada e individual.

3.4 – A gestão Democrática como possibilidade no contexto escolar

Apesar de muito se falar sobre a superação dos métodos tradicionais, devido suas práticas serem consideradas inapropriadas para atual educação, pois entre suas características está o autoritárias, os métodos de reprodução de conteúdo e outros que já não se encaixam nas práticas educacionais da

atualidade, muitas escolas ainda se apropriam dessas práticas, como notamos na fala da participante ao ser questionada sobre métodos tradicionais e democrático; “Eu penso que, não dá para a gente abandonar completamente a tradicional e mergulhar diretamente na democrática, acho que tem coisas da tradicional que deram certo e da democrática principalmente, quando falo da tradicional, me refiro infelizmente a questão de esta regulando o horário de entrada e saída, como tem que se vestir, e é uma reclamação muito grande dos alunos, professores e demais funcionários enquanto a isso. Já a democrática procuramos está ouvindo nossos alunos, professores e pais quando vem para as decisões da escola em relação ao financeiro, ao período de avaliação, qual melhor período, por que esse período, por que não aquele? Então eu penso, que nem você pode abrir mão totalmente da tradicional e nem pode fazer da tua gestão completamente democrática, por que há situações em que exige a tradicional ali no meio” (Vice-Diretora).

A fala da participante nos revela que assim como os métodos tradicionais foram eficazes por longos anos e embora tenha ocasionado danos significativos para alguns, algumas práticas ainda são consideradas essenciais para o funcionamento da escola, afinal muitos confundem ou até mesmo alteram o significado de democracia para justificar suas falhas como foi expressado na fala da participante, ou seja em algumas escola o autoritarismo em relação a seus horários, vestimentas e outras são necessárias para organização e execução das atividades, caso contrário a desorganização passa a imperar no cenário, uma vez que a maioria dos envolvidos ainda não se comprometeram de fato com processo educacional.

Inserir a escola nesse turbilhão de mudanças, é um desafio e tanto, pois a maioria dos participantes, tanto alunos, professores, gestores e demais funcionários encontram-se desorientados ou despreparados em relação a execução da democracia no ambiente educacional, embora apresentem belos discursos sobre o assunto, no momento de executá-lo acabam por fazer do seu jeito, o que nos mostra o total despreparo sobre o real significado da democracia.

A escola selecionada embora possua orientações e preparo fornecido pelo estado como as formações continuadas que atualizam as práticas

docentes, como apresentado pela participante; “posso dizer que ele contribui aos servidores momentos de formação”. (Vice- Diretora), ainda não se desvinculou completamente das práticas tradicionais, como podemos verificar nas respostas dadas pela participante, que hora nos mostra a necessidade de atitudes tradicionais, hora de atitudes democráticas, devido à falta de compromisso de alguns participantes com a educação.

Essa é a realidade de muitas escolas, que por não terem seus participantes comprometidos com o processo de ensino aprendido, se utilizam dos diversos métodos e concepções para alcançarem o mínimo de resultados exigidos pelos órgãos de educações.

Embora a participante tenha atitudes tradicionais e democráticas, mas se considere mais democrática do que tradicional, ainda é notório o conflito expresso em sua fala sobre a incerteza de suas práticas; “Ai meu Deus! Eu acho que eu estou mais, acho não, eu tenho certeza, estou mais para o democrático do que para o tradicional, por que eu nunca tomo nenhuma decisão sozinha, além de nós sermos três diretoras aqui na gestão da escola, qualquer situação que acontece com os professores que estiverem aqui, é repassado para as demais onde juntas procuramos tomar a melhor decisão”. (Vice-Diretora).

Apesar de a participante deixar claro que há momentos que são necessários métodos autoritários, é perceptível em sua fala que a escola utiliza mais de métodos democráticos do que tradicionais, como podemos verificar na resposta dada pela participante ao ser questionada sobre a construção do PPP e quem participa ;“Reunimos com os professores e falamos da necessidade e da importância de se ter um projeto político pedagógico na escola, montamos cronogramas de como vamos fazer isso, esclarecemos a todos por que utilizaremos um dia, dois ou três dias para a construção do mesmo e não somente a semana pedagógica, embora seja na semana pedagógica que iniciamos sua construção, combinamos outros dias para paralisarmos os trabalhos escolares e fazermos a construção e reformulação do nosso projeto, ou seja os dias paralisados são exclusivos para o PPP, um dos maiores problemas que encontramos para sua construção é quem vai participa, pois se for numa quinta-feira, só participa os professores que trabalham na escola na

quinta, então é uma grande dificuldade que todo gestor tem em trabalhar em escola do ensino dos anos finais e médios, é justamente isso, por que o professor não trabalha só naquela escola, ele tem mais escola para lecionar, aí fica difícil reunir todos, no final de tudo quem acaba fazendo toda organização são os especialistas da escola que vão ajustar e apresentar aos professores teóricos que melhor combinam com o que a gente está querendo”.

“O PPP é reavaliado ou construído de dois em dois anos e o que não deu certo vamos utilizar de outras estratégias para dá certo, se durante o ano surgir projetos didáticos interessantes que não estavam no PPP, digamos de um professor que estava ali na turma que eu certo e que imaginamos que dará para trabalhar com a escola toda, ajustamos para um projeto mais rebuscado para acrescentar ao PPP, que é justamente o que está acontecendo esse ano, nós não trabalhávamos a semana da consciência negra, eram pontos trabalhados com a professora de história e de sociologia, não parávamos um dia para trabalhar com a escola toda, aí ano passado surgiu a idéia de uma professora de história que deu certo e todo mundo gostou, esse ano ele já vai entrar no novo PPP”.

As dificuldades descritas sobre a construção e participação do PPP não é um problema exclusivo da mesma, digo isso, pois é evidente que muitas escolas encontram enormes dificuldades em se organizar e planejar suas atividades, pois é complicado conciliar um horários ou data que seja bom para todos que necessitem participar desse processo, tornando- o fragmentado, onde cada um faz sua parte individualmente, sem muito contato com os dos outros, para no final juntarem as atividades que muitas vezes não apresentam muitos resultados.

O PPP está entre uns dos principais instrumentos de organização e planejamento escolar que pode viabiliza a efetivação da democracia dentro do ambiente escola, isso se, o mesmo for além de belas propostas que geralmente são engavetadas e esquecidas, não passando de uma formalidade exigida pelos órgãos de educação, o que ocorre em muitas escolas que por falta de preparo não conseguem construir e executar seu PPP, sujeitando a escola a uma realidade que pode não ser sua, pois o diretor como responsável por mediar os processos ocorridos dentro do ambiente escolar poderá se valer

de seus conhecimentos ou apenas das diretrizes fornecidas pelo MEC, que geralmente orientam a educação no todo, sem muitas especificidades que cada escola possui para pautar suas ações que direcionaram as atividades escolares.

Através do PPP as escolas podem organiza e planejar as atividades escolares conforme sua real situação possibilita que todos tenham acesso nas diversas áreas que pautam as práticas escolares, como pedagógica, administrativas, financeiras e outras, como podem observar na fala da diretora ao ser questionada sobre as estratégias utilizadas pela escola para aproximarem e manter a comunidade ativa nas atividades escolares; “A gente procura fazer bimestralmente, o que chamamos de conselho de classe, que não chega ser bem um conselho, mais é onde convidamos os pais dos alunos para virem a escola, por exemplo, marcamos um dia para reunirmos somente com os pais dos alunos do 6º ano, é por serie, então naquela data esses alunos não vem para aula, somente seus pais, onde teremos uma conversa aberta entre os pais, professores, coordenação e direção e ambos iram expor seus anseios, fazemos também as programações que acontecem aos sábados que são as culminâncias de projetos que são estendidos para toda comunidade,[...] tem também os cultos ecumênicos, normalmente no início das aulas de cada semestre, convidamos os pais para participar, agora te digo mesmo se temos mil alunos hoje, não comparecem nem 500 pais”.(Vice-Diretora).

Além da aproximação da comunidade, do envolvimento e participação de todos na construção e efetivação das atividades escolares, o PPP também possibilita uma maior autonomia nas diversas áreas, como foi expresso na fala da participante “[...] a festa junina é a maior festa da escola, onde procuramos angariar algum recurso para está aplicando dentro da escola, reunimos com os pais para esclarecer qual objetivo da festa junina e em que serão aplicadas as verbas arrecadadas, como por exemplo; a cerca elétrica da escola, que foi resultado de verbas de uma festa junina e da ajuda do estado”. (Vice-Diretora).

Embora ele possibilite diversas contribuições para qualificação e democratização do ensino aprendido, é importante se atentar que mesmo as escolas se considerando auto-suficientes para funcionarem sem ajuda do

estado e demais órgãos, a mesma ainda necessita prestar conta de suas atividades, financeiras, pedagógicas, sociais e outras, o que ocasiona um enorme desafio para escola, pois além de suprir suas necessidades diárias específicas de cada escola, precisa também alcançar os resultados estipulados pelo estado e demais órgãos.

Um dos desafios encontrados pelas escolas consideradas autônoma está a relação da mesma com Estado e demais órgãos que apesar de defenderem os discursos que garantem a democratização da educação, na maioria das vezes simplesmente impõe suas atividades e programações, ficando sobre responsabilidade da escola ajustarem suas atividades para atender seus anseios, tornando contraditório, seu discurso e a prática, como podemos constatar na fala da diretora ao ser questionada sobre a autonomia da escola; “Ela pode ser autônoma pedagogicamente, é bem complicado essa questão, por mais que nas nossas leituras encontremos teóricos que falem dessa autonomia, tem muitas coisas que não são respeitadas, como quando reunimos no início do ano e montamos nosso calendário de ações com base no calendário do ano letivo informado pela Seduc e acontece de por exemplo dia 21 tínhamos uma programação com nossos professores que precisou ser cancelada por que havia uma programação da 8ª URE para escola, então é nesse ponto que eu digo que não há uma autonomia plena, ela tem a autonomia de se organizar mais em um desses pontos ela acaba sendo desrespeitada digamos assim por conta de ações da nossa responsável que é a 8ª URE, e em relação a autonomia administrativa não é diferente, todas acabam sendo uma autonomia compartilhada”.(Vice-Diretora).

Devido muitas escolas, profissionais, alunos e demais participantes não estarem preparados para lidar com as mudanças que vem ocorrendo no cenário educacional, como a participação e envolvimento de todos nas diferentes áreas educacionais, a autonomia, trabalho coletivo, interdisciplinar e outros, faz-se necessário que o estado intervenha com estratégias para mudar a atual realidade apresentada pela escola, uma vez que as existentes não estão surtindo efeitos como esperado. Embora essas estratégias amenizem ou até mesmo resolva boa parte dos desafios encontrados pela escola, é necessário que haja uma relação mais harmoniosa entre a escola, comunidade

e pais/responsáveis dos alunos, pois de nada adianta soluções que não saiam do papel e para isso é fundamental o trabalho coletivo.

Partindo dos diversos desafios e contribuições elencados no decorrer do trabalho, faz-se necessário que sejam criadas estratégias que venham dar suporte para que as leis existentes sejam executadas e para que as escolas tenham condições de superar seus desafios e produzir novos saberes, possibilitando novos caminhos ao processo educacional.

Para Libâneo (2007) as estratégias de gestão escolar na relação com a organização dos aspectos pedagógicos são precisas que enfrentam um modelo de gestão antidemocrática. Segundo ele, por meio dessa relação de interdependência entre organização e gestão temos maior possibilidade de atingir o objetivo primeiro da escola que é o processo educativo. Portanto, vencer os desafios, os problemas por meio de estratégias comprometidas com as transformações sócio-políticas é o que se coloca como tarefa, pauta, projeto de todos nós que reconhecemos na escola um papel indispensável no enfrentamento dos dilemas sociais, que produzem situações de pobreza, miséria, exclusão e violência de todas as ordens.

SEÇÃO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da contextualização histórica que foi realizada no decorrer do texto até os dias atuais é notório a resistência e a falta de conhecimento encontrada por uma parcela da população em relação a mudança das práticas tradicionais para o democrático, que embora sejam asseguradas por leis, muitas vezes são desrespeitadas como é expresso no relato pela participante em diversos trechos.

É importante que se atente a enorme diferença que há, entre existir e executar a lei, embora sejam indissociáveis nem sempre funcionam paralelas uma a outra, pois diversas escolas conhecem porém não a executam. É importante também levar em consideração que a responsabilidade de execução e efetivação de uma educação democrática não é só da escola, porém cabe a ela criar caminhos, estratégias e diversos outros meios para aproximarem a comunidade da escola e se ainda assim a comunidade se encontra resistente a essa aproximação seja por questões pessoais ou qualquer outra. A escola será obrigada a dar continuidade aos trabalhos baseados nas decisões daqueles presentes, afinal o processo educacional necessita estar em constante produção de conhecimento.

Embora sejam inúmeros os desafios encontrados como podemos verificar no decorrer do texto e na entrevista realizada com a diretora, a tão sonhada democracia plena está longe de ser alcançada, pois não basta criar leis é necessário proporcionar meios que permitam sua participação, uma vez que muitos até querem participar da vida escolar de seus filhos, mas devido as necessidades pessoais e financeiras acabam ficando as margens desse processo, e deixando de exercer seus direitos e deveres de cidadão.

Os problemas financeiros e pessoais que limitam muitas vezes a participação da comunidade nos assuntos da escola nos reafirma o que foi exposto no decorrer do texto, que as questões políticas, pessoais, sociais, financeiras e outras caminham paralelas a educação, podendo se tornarem empecilhos ou meios para sua execução.

É necessário que sejam criadas estratégias que venham atenuar essas barreiras que impede tanto a aproximação da comunidade, quanto a resistência há mudança de práticas tradicionais para democrática, pois conforme foi colocado pela diretora, existem momentos em que há a necessidade de ser tradicional seja pra garantir uma educação de qualidade, seja para garantir a organização, uma vez que nem todos possuem consciência e compromisso com seus direitos e deveres.

Sendo assim, além do trabalho em equipe entre Estado, comunidade e escola serem imprescindível, é necessário comprometimento e estratégias que possibilitem a participação de todos, levando em consideração a realidade que a escola, os alunos e pais ou responsáveis estão inseridos, tornando a democracia menos utópica e mais efetiva.

A pesquisa de campo nos revelou que apesar da lei ser clara sobre os direitos de um processo educacional de qualidade e democrático, a realidade encarada por muitas escolas está longe do considerado ideal, pois conforme podemos verificar em diversos trechos da fala da participante o estado pouco contribui para educação, o que por diversos momentos prejudica o seu andamento, pressionando a escola a assumir decisões e atitudes que não são de sua competência.

Através da entrevista realizada com a vice Diretora observamos que embora sejam inúmeros os desafios pedagógicos, financeiros, administrativos e outros encontrados para realização do processo educacional, a escola é capaz de assumir caminhos alternativos que garantam o mínimo de qualificação e democratização educacional, pois conforme foi relatado pela participante, a escola utiliza de vários instrumentos como, PPP, Reuniões de pais, alunos e professores, encontros bimestrais, culminâncias de projetos e outros que garantem boa parte desses direitos, porém deixam a desejar em alguns aspectos, afinal como foi expresso no texto, muitas escolas ainda não possuem capacitação para plena execução da democracia e da qualificação do ensino aprendido.

Embora muitas escolas possuam o mínimo de estrutura física, pedagógica, administrativas, financeiras e outras, como a da escola pesquisada, e consigam garantir o mínimo de qualificação e democratização ao

processo educacional, é imprescindível que seja esclarecido que existem escolas em situações precárias que não conseguem assegurar nem os direitos básicos de sua instituição, muito menos os direitos legais de seus participantes, incumbindo ao estado intervir com estratégias que subsidiem a efetivação desse processo.

SEÇÃO V – REFERÊNCIAS

BORTOLINI, Jairo César. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**, acesso em 10 de janeiro de 2018. Disponível em: www.interletras.com.br/ed_anteriores/n17/conteudo/artigos/12.docx

BRASIL. Conselhos Escolares: **Democratização da escola e construção da cidadania**. Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica. Brasília - DF Novembro de 2004. Acesso em: 10 de janeiro de 2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf

CÁRIA, Neide Pena & SANTOS, Mileide Pereira, **Gestão E Democracia Na Escola: Limites E Desafios**, acesso em: 10 de janeiro de 2018. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1

GATTI, B. A., & Barreto, E. de S. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília: UNESCO, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil**. Acesso em 10 de janeiro de 2018. Acesso em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/home/disciplina.asp?key=5146&id=3552>

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Acesso em 10 de janeiro de 2018. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>

NETO, Alexandre Shigunov & MACIEL, Lizete Shizue Bomura. **O Ensino Jesuítico no Período Colonial Brasileiro: Algumas Discussões**, acesso em: 10 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a11>

PAULINO, Ana Paula Borges & PEREIRA, Wander. **A educação no estado militar (1964-1985)**, acesso em 10 de janeiro de 2018. Disponível em: http://www2.faced.ufu.br/columhe06/anais/arquivos/176AnaBorgesPaulino_e_WanderPereira.pdf

PARO, Vitor Henrique, **A Educação, A Política E A Administração**: Reflexões Sobre A Prática Do Diretor De Escola, acesso em 10 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção coletiva. Acesso em: 02 de fevereiro de 2018. Disponível em: <http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>

VIEIRA, Sofia Lerche. **A educação nas constituições brasileiras: texto e contexto**, acesso em 10 de janeiro de 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/PRIME/Downloads/749-808-1-PB.pdf>

;