

## Democratização da gestão no sistema público de ensino: uma perspectiva constitucional

**Rosa Jussara Bonfim Silva**

Mestre em Educação, Consultora Pedagógica, Professora e Coordenadora do Curso de Pedagogia EaD da Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM.

[rosa.jsilva@catolica.edu.br](mailto:rosa.jsilva@catolica.edu.br)

**Maria Célia da Silva Gonçalves**

Pós-doutoranda em Educação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Doutora em Sociologia e Mestre em História pela Universidade de Brasília - UnB. Especialista em História Pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Comunidade Escolar: Encontros e Diálogos Educativos – CEED.

[mceliasg@yahoo.com.br](mailto:mceliasg@yahoo.com.br)

**Margareth Vetis Zaganelli**

Doutora em Direito (UFMG). Mestre em Educação (UFES). Estágios de Pós-doutorado na Università degli Studi di Milano-Bicocca (UNIMIB) e na Alma Mater Studiorum Università di Bologna (UNIBO). Professora Titular de Direito Penal e Processual Penal e de Teoria do Direito da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Coordenadora do Grupo de Pesquisa *Bioethik* (UFES).

[mvetis@terra.com.br](mailto:mvetis@terra.com.br)

---

### Resumo

A gestão democrática no sistema de ensino público em uma perspectiva constitucional foi o princípio norteador para a análise deste trabalho. A presente pesquisa objetivou avaliar os saberes das alunas do Curso Escola para Gestores da Rede Municipal de Ensino de João Pinheiro-MG. Para a realização de tal avaliação, o presente trabalho embasou-se no princípio da gestão democrática prevista nas legislações e no Plano Decenal do município, com vigência 2015-2025, que trazem a gestão democrática como fator relevante para a melhoria da educação pública. Esta pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizada por intermédio da técnica de coleta de dados Survey, mediante a aplicação de questionários a 29 alunos da formação em serviço do curso Escola para Gestores, no qual foram coletados os dados, cujo resultado apresentamos neste trabalho. Durante a pesquisa, foi possível perceber as possibilidades de uma gestão democrática, mas para que essa forma de gestão efetivamente aconteça, faz-se necessária a disponibilidade de cada gestor em despir-se da vaidade do poder e compartilhar sucessos e dificuldades.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Educação. Políticas Públicas.

## *Democratization of the administration in the public system of teaching: a constitutional perspective*

### *Abstract*

The democratic administration in the public education system in a constitutional perspective was the beginning norteador for the analysis of this work. The present research aimed to evaluate the knowlegde of the corse School's students for Managers of the Municipal Net Teaching of João Pinheiro - MG. For the accomplishment of such evaluation, the present work was based in the beginning of the democratic administration foreseen in the legislations and in the Decenal Plan of the municipal district with validity 2015-2025. They bring the democratic administration as relevant part for the improvement of the public education. This research, of qualitative stamp, was accomplished through the technique of collection of data Survey, by the application of questionnaires to 29 students of the formation in service of the course School for Managers, where the data were collected, whose results were presented in this work. During the research it was possible to notice the possibilities of a democratic administration. But in oder to that indeed happen, it is necessary each manager's willingness in to undress of the vanity of the power and to share successes and difficulties.

*Keywords:* Democratic administration. Education. Public politics.

### **Introdução**

O princípio da gestão democrática do ensino público obteve assento na Constituição Federal de 1988, sendo incorporado à legislação infraconstitucional. Ao lado de outros princípios insertos no artigo 206 da Carta Magna, veio a se ressaltar o caráter democrático da denominada “Constituição Cidadã”.

A Constituição Federal de 1988 afirma que o Brasil é um Estado Democrático de Direito, que possui dentre seus fundamentos a cidadania (artigo 1º, II). No texto constitucional, foram inseridos um conjunto de mecanismos que visam a garantir o exercício da cidadania, destacando-se, dentre eles, sob a ótica da gestão pública, o direito à participação - direito este a ser regulamentado através de lei, conforme dispõe o Artigo 37. §3º, *in verbis*:

Essa lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta e obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade,

moralidade, publicidade e eficiência. A Constituição Federal de 1988 inovou em relação às constituições anteriores, inserindo dentre seus princípios a “gestão democrática do ensino público” (art. 206, VII). Esses dispositivos constitucionais oportunizaram a institucionalização de mecanismos de participação na gestão de escolas e de sistemas educacionais.

Cumprir assinalar que os princípios constitucionais do ensino devem ser interpretados em sua integralidade, sendo a gestão democrática imprescindível para a “garantia do padrão de qualidade”, a “valorização dos profissionais da educação”, a “gratuidade do ensino” e o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” (CF, Artigo 206, incisos VII, V, IV e III, respectivamente).

O reconhecimento da gestão democrática na educação vem passando por vários estágios, desde 1988, com a promulgação da Constituição Federal, tornando-se um dos princípios a melhoria do ensino público no Brasil. A partir dessa institucionalização da gestão democrática, nasceram algumas práticas e instrumentos legais para a concretização da democracia na gestão das escolas públicas.

A presente pesquisa partiu da necessidade de perceber por meio dos saberes e da prática dos agentes envolvidos em processo de formação em gestão da escola pública, a realidade das instituições e se a democratização saiu das diretrizes escritas e enveredou-se no cotidiano das escolas. Um dos objetivos a que se propôs é o de avaliar os saberes das alunas do Curso Escola para Gestores da Rede Municipal de Ensino de João Pinheiro – MG.

Este trabalho pensa o conceito de administração pública como o teorizado por Misoczky (2014, p. 05):

A expressão Administração Pública (AP) indica a prática da gestão em organizações públicas e, ao mesmo tempo, um campo de estudos que inclui como objetos a administração de organizações públicas e a análise da formação de políticas públicas, incluindo aqui práticas sociais e relações políticas entre coletivos e organizações.

Entendemos que um município que se preocupa em constituir uma escola de gestores, está preocupado com uma boa aplicação das teorias da gestão pública.

### **Procedimentos Metodológicos**

Para a realização deste trabalho foi adotada metodologia exploratória de natureza qualitativa por entender que:

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações [...] a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos de significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOIN, 2006, p.17).

A pesquisa qualitativa oferece ao pesquisador uma possibilidade de utilização de diversas técnicas de coleta de dados empíricos; nesse caso, foi utilizada a técnica do *Survey*, partindo-se da premissa de que os dados quantitativos são muito importantes para confirmarem os qualitativos.

A pesquisa baseou-se em dois tipos de levantamentos, de natureza teórica e empírica, partir de 29 questionários aplicados às professoras, atuais gestoras e supervisoras da rede municipal de ensino de João Pinheiro-MG, que estão participando do curso Escola para Gestores, e que expressaram suas visões institucionais sobre o tema pesquisado.

A escolha da amostra de pesquisa se deu levando-se em contas os professores matriculados na Escola para Gestores participando no ano de 2015 do curso que visava a formação dos futuros diretores e supervisores das escolas da rede municipal de João Pinheiro.

João Pinheiro, universo dessa pesquisa é o maior município em extensão territorial do estado de Minas Gerais. Conta com uma área 10.727,471 km<sup>2</sup> computando uma população de 48.175 habitantes, sendo constituído em sua maior parte do bioma do cerrado, sua economia é baseada fundamentalmente na agropecuária, atualmente, pautada nos agronegócios emancipou-se politicamente há 105 anos. (IBGE, 2016) Insere-se na microrregião do Vale do Rio Paracatu<sup>1</sup>, localizada na mesorregião

---

<sup>1</sup> A microrregião do Vale do Rio Paracatu é uma das microrregiões do estado brasileiro de Minas Gerais pertencente à mesorregião Noroeste de Minas. Sua população foi estimada em 2014 pelo IBGE em 210.480 habitantes e está dividida em dez municípios. Possui uma área total de 34.997,251 km<sup>2</sup>.

Noroeste<sup>2</sup> do Estado, distante 330 quilômetros de Brasília e 400 quilômetros de Belo Horizonte.

Emancipou-se politicamente por meio da Lei n. 556 de 30 de agosto de 1911, tendo suas terras desmembradas de Paracatu. Essa emancipação político-administrativa englobou uma área grande de terras, sendo o maior de Minas em extensão territorial, com uma área de 14.427 Km<sup>2</sup>. (SILVA; GONÇALVES; SILVA, 2011) Em 2010 sua área é de 10.717 km<sup>2</sup>.

Ao longo de sua história foram muitas as dificuldades encontradas pelos municípios ao acesso à educação. As escolas existentes eram poucas e a taxa de analfabetismo muito grande, principalmente pelo fato da maior parte da população residir na zona rural até a década de 1960 e haver carência de escolas nesses espaços. A Enciclopédia dos municípios mineiros (1959, p.373) apresentou as principais características do município na década de 1950 e apontou dados obtidos no Recenseamento geral de 1950. A população do município na década de 1950 era constituída de 17.933 habitantes, sendo o quadro rural composto de 89, 15% da população geral. A população residente na sede do distrito era de 1.448 habitantes em números absolutos, o que correspondia a 8,29% da população, sendo em Caatinga 150, Cana Brava 185 e Veredas 126 habitantes, correspondendo a 10,85% da população.

Até a década de 1960, só existia no município escolas que ministravam até a quarta série, sendo este, um dos fatores que propiciou a pouca escolaridade das pessoas que aqui residiam tanto na área urbana quanto rural. Na cidade de João Pinheiro havia escola que atendia a demanda da área urbana do distrito sede, todavia quando se dirigia para os distritos e área rural à situação se agravava. A extensa área e a pequena quantidade de escolas existentes nos distritos, vilas e povoados era uma dificuldade no âmbito educacional.

Nos locais onde havia escolas, ministravam aulas até a quarta série, em sua maioria as classes eram multisseriadas e as condições precárias em relação à estrutura física, recursos pedagógicos e formação docente. Havia locais em que não se conseguia

---

<sup>2</sup> A mesorregião do Noroeste de Minas é uma das doze mesorregiões do estado brasileiro de Minas Gerais. É formada pela união de dezenove municípios agrupados em duas microrregiões.

professor para lecionar, como nos conta uma professora que estudou nesta modalidade e foi professora F na comunidade de Malhadinha, interior do município.

*Lá na Malhadinha tinha um problema com professor para ficar lá na localidade. Então, era um problema. Contratava uma professora daqui ou de outro lugar e ela ficava lá três meses, quatro meses, ou nem isso e abandonava porque era um local de difícil acesso. Elas acabavam abandonando a escola e aí as crianças perdiam o ano.*

Como o município é muito grande, há comunidades que se distanciam mais de cem quilômetros da cidade sede do município, a precariedade das condições das estradas, a falta de alojamento e condições de trabalho eram fatores que dificultavam o contrato de professoras para trabalhar nos locais mais distantes, causando, muitas vezes, a rotatividade dos professores e acentuando o problema no âmbito educacional.

Um dos grandes desafios encontrados no processo educativo foi o acesso à formação e a falta de professores qualificados para atuar. Até a década de 70 o município carecia de escolas de formação para a docência, sendo o curso de Magistério, fruto das políticas públicas de inserção dos cursos profissionalizantes no contexto educacional brasileiro, a oportunidade para ter seu primeiro curso de formação de professores. Nesse contexto, predominava no âmbito da docência os professores leigos, muitos dos quais possuíam somente a quarta série. Entre as seis professoras inseridas no estudo, uma delas tinha o Curso de Magistério quando iniciou o seu trabalho, quatro tinham apenas a quarta série e somente três continuaram seus estudos depois de assumirem as turmas. A falta de formação ligada à inexperiência era um dos grandes desafios. Esta dificuldade é mencionada pela professora C:

*[...] Fiz magistério e no início dos anos 90 eu fiz concurso da Prefeitura, passei e comecei a trabalhar e comecei a trabalhar em 91. [...] A primeira vez que eu entrei numa sala de aula estava muito insegura, que eu não tinha experiência nenhuma, foi um lugar assim que eu tive muita experiência. Aprendi muito, mas foi muito difícil, porque era uma escola multisseriada. E eu tinha que fazer lanche e trabalhar com as quatro séries, mas foi uma escola que me deu muita experiência na vida profissional.*

Os dados empíricos nos permitiram traçar um perfil da gestão democrática enquanto prática institucional. Os dados obtidos foram sistematizados a partir de duas categorias: a efetivação da gestão democrática na escola pública e a formação em serviço com vistas a preparar os atuais e futuros gestores.

É importante mencionar que as respostas encaminhadas à pesquisa denotam, em alguns casos, certo desentendimento sobre o que é ter conhecimento do fato ou participar do fato, e isso traz uma grande relevância no que tange à gestão democrática. Outro dado de caráter geral diz respeito à conscientização de que gestão democrática é uma política pública, está prevista nas legislações educacionais e deve ser vista como dever e não como um favor do gestor.

A proposta da Escola para Gestores idealizada pela Secretaria Municipal de Educação tem a principal função de capacitar os atuais e futuros diretores escolares diante das demandas atuais, prezando pela legalidade e pelo princípio da gestão democrática visando à participação de todos os sujeitos da sociedade.

Cada momento de capacitação preza pela conscientização da importância de se formar um profissional crítico do trabalho escolar, reflexivo sobre suas ações no espaço educacional e gerenciador do desenvolvimento de um planejamento participativo e coletivo, possibilitando a constante reflexão sobre as responsabilidades de uma escola comprometida com a real aprendizagem de seus alunos.

Portanto, cada módulo visa a uma esfera de competência da gestão aliada ao processo de aprendizagem dos alunos e também da participação da família; assim, as organizações das ementas estão articuladas com as demandas atuais com vistas a garantir um processo formador dinâmico e sistêmico.

### **A efetivação da gestão democrática na escola pública**

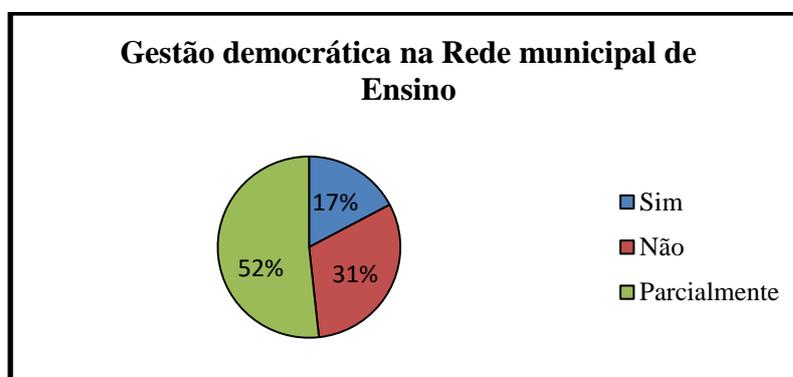
A Constituição Federal (1988) estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares. A Lei de Diretrizes e

Bases da Educação Nacional 9394/96 estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino.

Tais diretrizes estão previstas no artigo 214 da Constituição Federal (1988), que dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação - PNE em seu artigo 9º, resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

Obedecendo a essas regulamentações, a Rede Municipal de João Pinheiro-MG, após audiências públicas, reuniões com representantes das esferas educacional, sindical, legislativa e executiva, foi sancionada pelo prefeito municipal a Lei 1.887, de 19 de junho de 2015, que trata do Plano Municipal de Educação (2015-2025), com o objetivo de elucidar problemas referentes às diferenças educacionais, socioeconômicas, políticas e regionais, bem como às que se referem à qualidade do ensino e à gestão democrática dentro do município de João Pinheiro.

Ao analisar-se um dos conceitos da primeira categoria, levantou-se a primeira questão: o modelo de gestão desenvolvido nas escolas da rede municipal de João Pinheiro (MG) é democrático?



**Gráfico 1: Gestão democrática na Rede municipal de Ensino**

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Pode se observar que o grupo de cursistas ficou bem dividido: 48% delas considera que o modelo de gestão desenvolvido na rede municipal de João Pinheiro é apenas parcialmente democrático, enquanto 33% o consideram não democrático e apenas 19% considera o modelo verdadeiramente democrático.

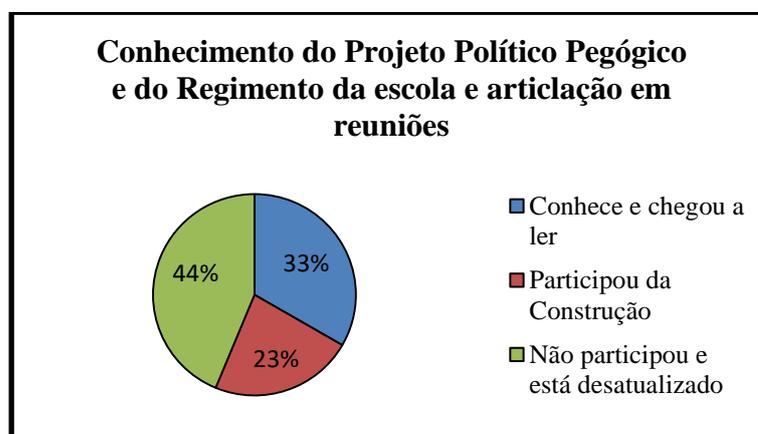
A gestão democrática é entendida como aquela em que ocorre a participação efetiva da comunidade, e em todas as questões, por mais que as cursistas tenham assinalado "sim", muitas justificaram que a questão da existência de cargos

comissionados na gestão compromete a democracia nas escolas. Ao atentar para essa situação, observou-se que a rede municipal de João Pinheiro-MG conta com 19 instituições, sendo apenas 3 com eleições democráticas, o restante apresenta quadros indicativos. Essa questão está colocada no Plano Decenal do município para que se diminua esse número de indicações no prazo máximo de 2 anos.

Vale salientar que a relevância das eleições no processo democrático ocupa um papel definidor em variadas ações que poderão ser ou não tomadas pelo gestor dentro da escola. Porém, a eleição por si só não assegura a democratização do processo de gestão, pois é preciso que o gestor tenha como meta uma liderança democrática, onde haja partilha de poder, descentralização de decisões, e se busque estimular a participação de todos. Conforme documento que trata do fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, p. 25):

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.

É importante mencionar que nesse bloco de questões, a visão de gestão é percebida como administração por meio da comunicação e do diálogo. Porém acerca do projeto político-pedagógico, cada uma das 29 participantes responderam as três observações.



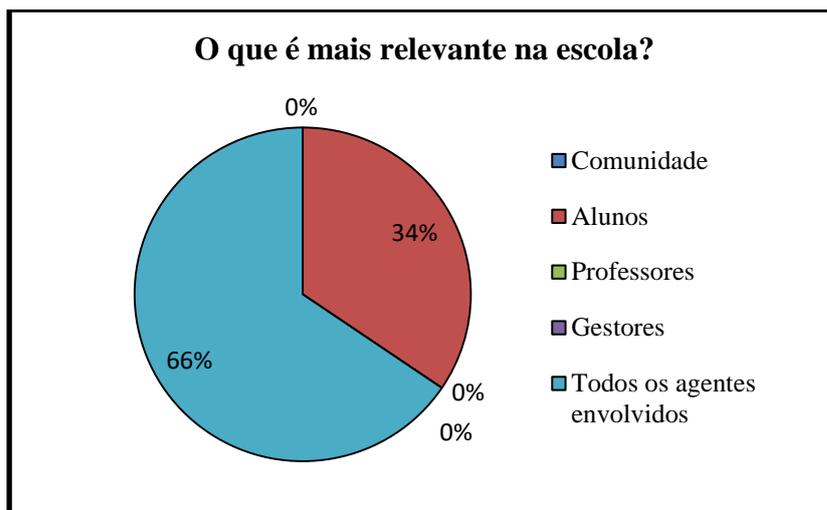
**Gráfico 2: Conhecimento do projeto político-pedagógico e do Regimento da escola e articulação em reuniões**

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Quando indagadas sobre o projeto político-pedagógico e o regimento da escola, 44% das entrevistadas responderam não ter participado e não estarem inteiradas do conteúdo desse documento, 33% disseram conhecer e afirmaram já terem lido o documento, enquanto 23% afirmaram ter participado da construção. O artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 traz “[...] participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, o que denota que a participação não pode ficar no campo de assinatura de atas e de “conhecer por conhecer” apenas, mas participar ativamente do processo de construção das diretrizes que irão balizar todo o processo de ensino-aprendizagem.

Ao abordar aspectos da gestão democrática dentro dessas três perguntas, foi possível constatar que o envolvimento na construção dos documentos que nortearão todo o trabalho pedagógico ainda está carente de participação efetiva. Para Saviani (1984, p. 17), o trilhar educativo carece de um cuidadoso olhar sistemático, em que se prezem o planejamento, a visão sistêmica e os organismos “supostamente neutros, objetivos, imparciais”, a fim de que assim possa efetivamente desburocratizar a educação e democratizar o ensino. Assim, faz-se necessário implantar gestões democráticas que assegurem a participação da comunidade escolar nas decisões da escola.

Diante do que foi abordado anteriormente, trazemos o que é mais importante na escola na visão das nossas entrevistadas:



**Gráfico 3: O que é mais relevante na escola**

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Quando indagada dos papéis na escola, 66% das cursistas disseram que são todas pessoas envolvidas no processo e os outros 34% declaram ser mais importante os alunos. As propostas de políticas educacionais, bem como as avaliações externas e programas que visam ao aumento nos gráficos de desempenho, por sua vez, apontam os alunos como o fator de maior relevância no sistema educacional.

Entretanto, ao ampliarmos os olhares, percebemos que o processo de ensino-aprendizagem é algo muito mais complexo, que envolve não apenas um sujeito, mas a ação de todos os sujeitos em prol de um, que seria sim, o educando. Pensar uma gestão democrática é pensar em políticas públicas que não mercantilizem a educação.

[...] Na década de 80 nós dizíamos formar o capital humano para o emprego, hoje nós dizemos formar as competências para a empregabilidade. O ideário pedagógico passou a ser o ideário em que há um deslocamento do conceito de qualificação para competência e habilidade além de um deslocamento do conceito de emprego para empregabilidade e do conceito de igualdade para equidade. Do ponto de vista pedagógico, isso significa que nós voltamos a uma fragmentação do processo de conhecimento sem precedentes [...] (FRIGOTTO, 1999, p. 141).

Nesse sentido, as políticas educacionais têm sido conduzidas por organismos internacionais, com vistas no desenvolvimento da economia, o que atualmente vem fazendo das escolas espaços de maratonas em prol de índice de aprendizagem, esquecendo-se muitas vezes do desenvolvimento humano. Ao pensar apenas em metas, esquecemos as complexidades existentes no cotidiano escolar, o que pode

interferir no ensino do professor e culminar no processo de aprendizagem dos alunos.

Assim Paro (2001, p. 59) afirma que:

Cada vez mais se afirma a participação da comunidade – especialmente dos pais, não apenas como um direito de controle democrático sobre os serviços do Estado, mas também como uma necessidade do próprio empreendimento pedagógico que é levado a efeito na Escola, mas que supõe seu enraizamento e continuidade com todo o processo de formação do cidadão que se dá no todo da sociedade.

Tais propostas participativas na gestão escolar envolvem problemas que não se restringem apenas à deliberação de recursos, de reformas ou até mesmo de eventos. Mas está intimamente ligada ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Retomando Paro (2001, p. 52): “É preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária”.

De maneira que, a gestão democrática deve ser uma gestão holística, que se baseie na formação humana, no compromisso para com a sociedade de forma que se cumpra o artigo 3º da Lei de Diretrizes de Bases da Educação 9394/96:

- I elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V prover meios para recuperação de alunos de menor rendimento;
- VI articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a Escola;
- VII informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

De maneira geral, não há como buscar uma gestão democrática sem apresentar metas democráticas, posturas que possam dar abertura à participação da comunidade e, sobretudo, atentar para o princípio da legalidade.

Ao ser perguntado às cursistas como são divulgadas as normas de funcionamento da escola, observou-se que a maioria das entrevistadas informou que são feitos mediante cartazes, panfletos, e-mails e algumas reuniões, o que efetivamente compromete o próximo questionamento que trata dos objetivos da escola. Haja vista que, se não há uma boa comunicação, falta também conhecer e entender os objetivos que a escola deseja alcançar.

Administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola. (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 147).

Ao constatarmos o distanciamento da comunicação, devemos repensar a forma de comunicação e perceber que a gestão tem a função primordial de superar o individualismo e resgatar a possibilidade da participação de todos nos processos de mudança e quebra de paradigmas.

Quando voltamos o nosso olhar sobre uma proposta pedagógica pautada em princípios democráticos, as entrevistadas percebem a importância da democratização, mas demonstram que esse processo ainda não está concretizado dentro das escolas. Para Davis e Grosbaum (2002, p. 88), “[...] é preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico”.

Percebe-se que o processo de caminhada já se iniciou, mas ainda há muito a ser feito. A ruptura de uma visão centralizadora é um processo contínuo e árduo, pois engloba trabalhar o ego das pessoas ao se buscar construir um projeto político-pedagógico que corresponda verdadeiramente às necessidades da instituição, onde todos são autores: a partitura será construída por todos da orquestra, cujo maestro é o gestor - e assim surge a harmonia.

Fechando essa categoria, trazemos a LDB 9394/96, em seu artigo 12, que institui para os estabelecimentos de ensino algumas incumbências, entre elas:

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a Escola;

VII – informar os pais, responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Partindo da citação do artigo acima, o questionamento baseou-se na participação dos pais na escola. Podemos destacar as falas de duas entrevistadas que resumem a dicotomia de pensamento existente sobre o assunto: “*Nem sempre. A grande maioria acha que não é necessária a participação da comunidade na escola*” (CURSISTA A). Vale ressaltar que o pensamento da cursista A comunga com o de 70% das entrevistadas. Já a cursista B traz a seguinte resposta: “*Extremamente participativos, eles sugerem, participam da tomada de decisões e acompanham os processos*” (CURSISTA B). Esse corresponde ao pensamento de 30% das entrevistadas. Para Cury (2002, p. 165) “*A gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos*”. É preciso permitir que a família faça parte do processo e não apenas conheça as decisões.

Nas observações feitas na Escola para Gestores, quando alguma cursista colocava a questão do sucesso da participação dos pais, sempre vinha uma ação anterior feita pela escola - uma ligação telefônica para saber da saúde de um aluno, um bom dia, uma confraternização. Essas ações teriam, por assim dizer, o caráter de quebrar as barreiras. A junção e a troca dos conhecimentos formais e não formais elevam a autoestima dos sujeitos envolvidos no processo. A escola deve ser um espaço de humanização e um local onde a acolhida perpassa por todos os seguimentos: comunidade, pais, alunos, professores e demais profissionais.

Embora estejamos vivenciando políticas públicas voltadas para a gestão democrática, Frigotto (2000) mostra que a função da educação está em articular as relações sociais para que se possa verdadeiramente utilizar esses mecanismos em prol de uma educação participativa. Para o autor, a educação é a melhor forma de desenvolver as potencialidades do saber social, isto é, a melhor maneira de educar um cidadão para que o mesmo interfira positivamente na sociedade, a escola, nessa perspectiva, é vista como uma ponte.

É possível perceber, nos relatos apresentados, uma situação que merece reflexão. Ao mesmo tempo em que todos almejam uma gestão democrática, trazem

também em seus discursos certo desânimo, como se a participação ativa de todos os agentes fosse algo utópico.

Isso nos faz pensar sobre o preparo da comunidade educacional para saber conduzir a autonomia, diferenciando-se de autoridade e de hierarquia. Conforme Bobbio (1986), a democracia não pode ser confundida com autocracia ou totalitarismo. O que pesa em uma gestão democrática são as opiniões diversas; o objetivo pode ser em comum, mas cada indivíduo tem o direito de pensar e de manifestar suas ideias. E, é neste ponto que está à beleza da democracia: no ato de poder dialogar em prol do bem comum.

### **A política pública da formação continuada: uma aliada na gestão democrática**

O campo da gestão educacional atualmente vem sofrendo modificações em todos os aspectos: além de uma maior cobrança no que tange à gestão dos recursos destinados para as escolas, há também os aspectos pedagógico, gerencial, institucional, político e humano. O que mostra a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, em seu artigo 64:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nessa formação, a base comum nacional.

Na realidade existente especificamente em João Pinheiro-MG, há por parte da grande maioria dos gestores muita dificuldade em lidar com todos esses aspectos exigidos no cotidiano escolar. Partindo desse princípio - e embasando-se no Plano Municipal, na Lei Complementar 47, de 15 de outubro de 2012, que trata especificamente do quadro de magistério - foram institucionalizadas pelo decreto municipal 1.115/2014 diretrizes de formação para certificar os gestores atuais e os candidatos a futuros gestores.

Abriram-se 40 vagas para professores, gestores e supervisores efetivos da rede municipal. A carga horária do curso é de 120 horas, sendo 96 horas presenciais e 24 horas a distância. A metodologia utilizada é diversificada por meio de oficinas, estudos, debates, seminários e aulas expositivas dialogadas. O sistema de avaliação é

feito mediante prova no fim de cada módulo e uma prova final que engloba todos os módulos para a certificação.

Os conteúdos trabalhados em cada módulo de 8 horas são: ética profissional; envolvimento da equipe na gestão escolar; projeto pedagógico e regimento escolar; legislação educacional; ECA; políticas públicas para a educação; sucesso e permanência do aluno na escola; gestão democrática; gestão de recursos financeiros; gestão do espaço; gestão do patrimônio escolar; gestão dos servidores; avaliação institucional; plano de ação para a educação.

O objetivo principal da Escola para Gestores é verificar o grau de correspondência entre a formação e a execução nos espaços escolares, mensurar os resultados das metas alcançadas e reduzir os desequilíbrios e lacunas no processo da gestão nas escolas públicas da rede municipal de João Pinheiro-MG.

Em um primeiro momento, torna-se necessário quebrar o paradigma de que gestão está ligada apenas à capacidade de gerir recursos financeiros e perceber que a escola está permeada por questões muito maiores do que apenas questões burocráticas. Vive-se um momento de transição profunda, em que o gestor precisa ter um olhar administrativo, pedagógico, organizacional, social e disposto ao diálogo. Conforme aponta Hengemühle, (2004. p. 24):

Tem íntima relação com o exercício da cidadania fundamentado no conhecimento. O grande volume de informações exige novas competências de seleção, manipulação e compreensão de dados, de modo que se obtenha a construção crítica do conhecimento.

Cada instituição educacional está inserida em um espaço social, cultural e pedagógico com variados graus de complexidade -, e isso traduz o aprendizado gerado, a relação entre todos que trabalham na escola e seus alunos e comunidade. É a forma como as escolas lidam com essas particularidades sociais que irá definir o grau de envolvimento entre escola e sociedade.

Na segunda categoria, trataremos da formação dos gestores, dos princípios que devem nortear a gestão democrática e de como estão sendo avaliados os conhecimentos que estão sendo aprendidos no curso Escola para Gestores. São três questionamentos que merecem muita relevância, haja vista que as cursistas já tiveram

60% da formação, o que lhes dá um grau de maturidade para responder esses três questionamentos.

No quesito de como é vista a formação em serviço Escola para Gestores, todas as 29 cursistas colocaram ser de grande importância: *“Sempre se olhou para a formação do docente, mas é primeira vez que se preocupam com quem vai gerir o processo”* (CURSISTA C).

O desafio que impera em um curso dessa magnitude é a distância entre o dizer e o fazer, pois ao projetarmos uma ação, devemos estar preparados para as variadas situações que ocorrem, haja vista que quebrar barreiras é uma das funções dos gestores, mas com autoridade e não autoritarismo.

Para a Cursista D, *“A troca de experiência entre quem já vive a gestão e quem pretende um dia ser gestor é de extrema relevância”*. É preciso atentar-se para o fator diferenciador de cada unidade educacional. Como afirma Morin (2003, p. 118): *“Não basta ter boas intenções para ser verdadeiramente responsável. A responsabilidade deve enfrentar uma terrível incerteza”*.

Nesse contexto em que se permeiam vários processos, é importante que cada agente da escola conheça o seu real papel, suas funções, seus direitos e seus deveres. Nesse sentido, a Cursista E afirma que *“É um grande passo para uma real gestão democrática! É gratificante, pois podemos ver que ser gestor não é tão simples assim”*.

A gestão das escolas públicas deve estar alinhada às políticas públicas para a educação, deve conhecer todo o processo que interfere em seu campo de atuação. Devido a essa gama de ofícios, exigem-se competências diferenciadas para que o gestor possa atuar em diferentes áreas no campo educacional. O que vem ao encontro da resposta da Cursista F: *“Aquele que quer fazer a diferença na educação irá absorver o que é importante para a sua gestão”*.

A educação é o primeiro passo na formação intelectual do ser humano, por mais que tenhamos famílias que ajudem nesse processo, cabe à escola o ato de ensinar bem aos alunos. E, não se pode trabalhar ensino de qualidade sem a integralidade de todos os agentes envolvidos. Basta observarmos o depoimento da Cursista G, que atualmente é gestora:

*Uma oportunidade valiosíssima, democrática e formadora. Quem me dera ter tido essa oportunidade quando iniciei minha gestão: teria acertado mais e sofrido menos. Com certeza, os futuros gestores serão bem preparados e terão mais segurança.*

Frente aos desafios, é importante que cada instituição de educação passe a pensar e agir estrategicamente, o que significa pensar a escola como uma célula que se multiplica e trabalhar o núcleo sem perder de vista todo o seu entorno, que é o espaço social.

Bourdieu (2004, p. 21) elucida a relevância de atentar-se para as situações externas, “As pressões externas, sejam de que natureza forem, só se exercem por intermédio do campo, são mediatizadas pela lógica do campo”. De forma que a escola, para que seja estratégica, precisa conhecer suas potencialidades e suas fraquezas; ela carece de objetivos bem delineados e de ações conjuntas, considerando sempre o ambiente interno e externo.

Para equilibrarmos as questões pertinentes à gestão democrática da escola pública, trazemos o segundo questionamento dessa categoria, que trata de quais princípios devem nortear uma gestão democrática. Todas as cursistas colocaram várias palavras que, em conjunto, realmente estariam bem próximas do ideal de gestão, tais como processos coletivos, transparência, planejamento, compromisso, humildade, partilha, responsabilidade, descentralização, tomada de decisão, participação coletiva, iniciativa, diálogo, respeito, autonomia, liderança, sabedoria, legalidade, honestidade, ética, afetividade.

Ao observarmos os questionários, percebemos que as palavras transparência, legalidade, participação coletiva e responsabilidade permearam a grande maioria das respostas. Tais anseios vêm ao encontro de Freire (2001, p. 201): “A democracia não aparece por acaso nem tampouco pelo gosto de umas poucas pessoas que a regulam ou a impõe às maiorias. Na verdade, a democracia é uma criação social, é uma construção política paciente e persistentemente trabalhada.”

Nesse sentido, é preciso atentar-se para o que está emergindo dentro das escolas. Não podemos formar cidadão críticos e autônomos, se as escolas estão desprovidas desses saberes. A escola deve cuidar da sua comunidade e esse cuidado

deve ser recíproco; mas, como a escola é o órgão que por via de regra têm - ou pelo menos deveria ter - uma visão ampla dos problemas que assolam o seu meio, cabe à própria escola criar estratégias de aproximação.

Ser gestor exige um leque de habilidades, cuja capacidade de ser sociável impera no sentido de fazer com que sua equipe abrace seus objetivos. Para isso, o envolvimento dos funcionários, da comunidade e dos alunos precisa ser sincrônico, em prol de uma meta. A formação Escola para Gestores é pautada na metodologia da problematização, que seria a aprendizagem baseada na resolução de problemas, conforme afirma Berbel (1996, p. 17) “O exercício da praxis e a possibilidade de formação da consciência da práxis”.

Além disso, o gestor precisa se conscientizar dos problemas atuais e futuros que possivelmente a instituição poderá enfrentar, e, diante disso, estar atento para que, de forma competente, perceba a potencialidade da sua equipe para a resolução desses problemas. Outra questão importante: o termo ética significa o saber lidar com o poder, ser um líder consciente de que gestão é um estado passageiro, controlar sempre o ego para que não se sinta seguro demais ao ponto de se ver como insubstituível.

Para Freire (1996, p. 37) “Transformar a experiência educativa em puro treinamento técnico é amesquinhar o que há de fundamentalmente humano no exercício educativo: o seu caráter formador”. A formação do gestor deve prepará-lo para a conscientização de que a educação está inserida socialmente e é permeada por todas as complexidades existentes, tais como economia, política, cultura, mídia, violência, legislações e outras tendências que possam surgir.

A escola é o reflexo da sociedade: se podemos mudar comportamentos no interior de nossas escolas, conseqüentemente podemos, a partir da comunhão com a comunidade, inferir na sociedade como um todo e contribuir para com um mundo mais justo e responsável.

Diante dessa afirmativa, partimos para o último questionamento feito às cursistas, o qual trata da contribuição dos temas abordados no curso para a sua práxis enquanto gestora. As observações pertinentes iniciaram com a resposta da Cursista H, ao afirmar que a articulação dos temas, traz realmente aquilo que ela, enquanto gestora, vivencia na prática. Já a Cursista I mostra que os tutores trazem uma bagagem

teórica fundamentada na prática. Analisando essas duas inferências, elucidamos que a formação em serviço dos atuais e futuros gestores deve estar alinhada às exigências atuais. Para confirmarmos tais argumentos, trazemos a Cursista J: “Na teoria é 100%, só precisamos aplicá-la na prática para que o processo aconteça”. Concordando com a afirmação anterior, a Cursista K coloca que “Todo aprendizado é válido quando colocado em prática” e a Cursista L mostra o seguinte pensamento: “ O conhecimento está diretamente relacionado com a construção da qualidade na educação, e a escola democrática é aquela que busca atender a todos e alcançar os resultados”.

Ressaltamos, porém, que não basta apenas uma formação continuada para os gestores, é preciso haver políticas públicas que favoreçam a democracia nas escolas, que tracem propostas conjuntas, em que o alinhamento entre Secretaria Municipal de Educação, Prefeitura e Câmara Municipal esteja intrínseco. Essa caminhada democrática não se faz só, mas em comunhão com todos os entes da sociedade.

Sabemos que é um grande desafio trabalhar a descentralização de poder, mas é preciso iniciar uma reflexão sobre até que ponto centralizar o poder é benéfico ao outro. Como bem afirma Freire (2001, p. 21) “A escola não pode mudar tudo nem pode mudar a si mesma sozinha. Ela está intimamente ligada à sociedade que a mantém”. É preciso acreditar que por meio do diálogo, de dar voz ao outro, podemos sim fazer dos espaços educativos, espaços de trocas, espaços democráticos, espaços de conscientização dos direitos e dos deveres.

### **Considerações Finais**

Ficou evidente, neste estudo, há necessidade de um maior diálogo entre gestores e todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, visto que foi identificado na pesquisa realizada com gestores, supervisores e professores cursistas da Escola para Gestores que a gestão democrática ainda está longe do que realmente deveria ser.

A situação discutida neste trabalho requer um pensar sobre como são elaboradas as políticas públicas para a formação dos gestores das escolas públicas. Estamos no ano de 2015: 27 anos se passaram desde a promulgação da nossa Constituição Federal, e 19 anos da entrada em vigor da Lei de Diretrizes e Bases,

portanto há muito tempo já falamos em democratização da escola pública, mas há muito a ser feito, pois a inércia ainda persiste.

A aquisição do conhecimento não pode ser um meio para que aquele que o detém exerça poder soberano; é preciso proporcionar igualdade de participação nas decisões da escola, e isso não significa banalizar o ensino, mas ouvir as necessidades da sociedade. A escola não é nem nunca poderá ser um espaço de alienação e perpetuação do poder de poucos. A escola deve proporcionar o nascimento de novos pensadores, de diálogos e de crescimento do capital humano. Procure variar os recursos coesivos...

O poder social que a escola exerce nas pessoas só será reconhecido quando a escola, por meio dos seus gestores e de todos os profissionais que nela atuam, iniciar uma aproximação com a comunidade, para que possa ser apropriada como um espaço público, da comunidade. Não se faz educação no campo da abstração: a partir do momento em que a escola perceber que seus alunos precisam muito dos conhecimentos oferecidos por ela, mais se exercerá a humanidade a cidadania.

## Referências

BERBEL, N. A. N. Metodologia da Problematização no Ensino Superior e sua contribuição para o plano da praxis. *Semina* : v.17. 1996.

BOBBIO, N. *O Futuro da Democracia: em defesa das regras e do jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BOURDIEU, P. *Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico*. Rio de Janeiro: UNESP, 2004.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2014.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo, Saraiva, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. Lei n 9.394 de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. In: *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. São Bernardo do Campo, v. 18, n.2, 2002.

DAVIS, C.; GROSBAUM, M. W (2002) 0..Sucesso de todos, compromisso da Escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.) *Gestão da Escola: desafios a enfrentar*. (. p.77-111). Rio de Janeiro: DP&A, 2002

DENZIN, Norma K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREIRE, P. *Pedagogia dos sonhos possíveis*. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

\_\_\_\_\_. *A educação na cidade*. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FRIGOTTO, G. *Educação e a crise do capitalismo real*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. Educação e formação humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILI, P. ; Silva, T. T. da (Orgs.). *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. p. 31-92. Tradução cap. 4: Vânia Paganini Thuler; Tradução cap. 3 e 5: Tomaz Tadeu da Silva. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

HENGEMÜHLE, A. *Gestão de ensino e práticas pedagógicas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MISOCZKY, Maria Ceci Araújo. *Administração pública contemporânea*. Porto Alegre: Ministério da Cultura/UFRGS/EA, 2014.

MORIN, E. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

PARO, V. H. *Escritos sobre a educação*. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

SAVIANI, D. *Escola e Democracia*. São Paulo: Autores Associados, 1984.

SILVA, Giselda Shirley da, GONÇALVES, Maria Célia da Silva da; SILVA, Vandeir José da. *Histórias e Memórias: experiências compartilhadas em João Pinheiro*. João Pinheiro: Patrimônio Cultural de João Pinheiro, 2011.

**Submissão: Maio 2017**

**Aprovado: Jun. 2018**

