

## **Gestão democrática para uma educação de qualidade na escola pública**

### **Resumo**

O presente estudo propõe-se tratar a **educação de qualidade e dos critérios para uma gestão democrática na escola pública em Macapá, Amapá-Brasil**. Objetiva desvendar os critérios que levam à gestão na escola campo de pesquisa. Fundamenta-se em um estudo de caso, de abordagens quantitativa e qualitativa com enfoque dialético, na Escola Estadual Raimunda Virgolino, como conhecimento do processo de gestão democrática adquirida por prêmio em Referência de Gestão Escolar Nacional, em 2008. A coleta de dados envolveu: alunos, professores, equipe gestora, pais e equipe de apoio, realizada mediante a aplicação de questionário e observação *in loco* com a finalidade de desvelar o tema abordado. Foram utilizados estudos bibliográficos de diferentes autores que abordam a temática em questão. Traz como resultados a busca incessante da escola em sustentar a referida premiação, tendo como visão o que dizem os autores a respeito de gestão democrática.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Escola pública. Educação de qualidade.

## 1. Introdução

O estudo sobre gestão escolar é considerado recente dentro das organizações educacionais. Somente a partir dos anos 80 é que o Brasil inicia o seu debate sobre gestão. Tal demora justifica-se pela história política marcada por regimes ditatoriais e autoritários, que viam as organizações como forma de controlar as pessoas limitando a distribuição de poder e o empobrecimento da cidadania.

Embora recente, a discussão sobre gestão é de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo ainda a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

Desse modo, o presente trabalho delinea a fundamentação teórica, tendo como suporte o contexto escolar e a gestão democrática na escola pública. Nesse proposto se faz uma conceituação da gestão escolar tendo como base características, fundamentos e modelos que definem o referido conceito e uma referência ao caráter evolutivo da legislação brasileira que versa sobre as políticas educacionais que o Ministério da Educação (MEC) utiliza para garantir a qualidade da gestão no espaço público escolar e o processo gestor no âmbito escolar.

No campo educacional, isso se consolidou por meio da própria Constituição Federal (Brasil, 2004, p. 126), no Capítulo III que trata da Educação, da Cultura e Desporto, especificamente no art. 206 que diz: *“O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios”: . . . VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;* bem como, na nova LDB, nº 9394/96, promulgada em 20 de dezembro de 1996.

Vários autores emitem discussões a respeito do assunto. Como vemos, para Gomes e Lopes (2001), a administração, é a ação mediadora entre as diretrizes educativas e os sujeitos implicados no processo educacional. De acordo com estes autores foi a partir da abertura política e da promulgação da Constituição Federal de 1988, que a gestão educacional democrática passou a constituir um dos princípios orientadores do sistema escolar.

Bordignon e Gracindo (2002) afirmam que a gestão democrática para se constituir enquanto tal deve se apoiar num paradigma emergente que tem como características básicas uma concepção dialética da realidade.

No campo da gestão escolar, Santos Filho (2000), mostra que tal concepção resulta numa organização de administração compartimentada em que os papéis e os níveis de poder estão claramente definidos.

Em se tratando da participação, autores como Ferreira (1998), Araújo (2003) e Libâneo *et al* (2003), mostram que o ato de participar pode ser expresso em diversos níveis ou graus, mas com responsabilidade conjunta sobre as ações.

Na perspectiva epistemológica, a gestão democrática se ampara numa concepção sociocrítica e implica processos de participação, autonomia e divisão de poder, o que sugere co-responsabilidade, divisão, descentralização, inclusive no campo político. Neste contexto, a descentralização é conceito chave para se entender as políticas educacionais na concepção neoliberal e na democratização da gestão.

Anderson (1995), Gentili (2002), Soares (2000) e Azevedo (2001) são teóricos que têm estudado sobre esse assunto e analisado as políticas educacionais no contexto neoliberal. Para eles, o Estado neoliberal reafirma sua responsabilidade sobre o oferecimento e a manutenção da educação básica, mas advoga a divisão dessa responsabilidade com a iniciativa privada e a comunidade em geral. Por outro lado, os neoliberais sugerem que os problemas apresentados no campo educacional são oriundos de uma crise de eficiência e eficácia na condução das políticas. Essa crise tem suas origens na ampliação desordenada do sistema educacional e na centralização do poder e sua conseqüente centralização na condução das políticas.

Portanto, é necessário que seja mostrado o que se tem de melhor na educação do Amapá, a fim de que a tão falada gestão democrática na escola pública seja visível em todos os cantos do Brasil, mas de forma relevante, nesta parte norte do país. Deve-se lembrar que pelo Estado do Amapá ser um pequeno espaço dentre os demais estados da federação brasileira, também possui uma educação que visa qualidade e destaque perante grandes centros urbanos quem sabe, fora do Brasil.

## **2. O Estudo**

Esta pesquisa se propõe a estudar o fenômeno que credenciou a Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, em 2008, como referência nacional em gestão escolar. Para conduzir a referida investigação partiu-se da hipótese que o resultado qualitativo educacional está

relacionado à condução democrática que administrativa e pedagogicamente foi adotada pela equipe gestora da escola.

Visando ao alcance dos objetivos propostos, buscou-se realizar um estudo de caso partindo da pesquisa bibliográfica e documental, observando e fazendo levantamento de dados através de questionários e conversas informais com os setores que compõem a escola e a comunidade local, para dessa forma conhecer os desafios e benefícios da gestão escolar democrática na consolidação da educação pública de qualidade.

### **2.1. Questões de Investigação**

O fenômeno que credenciou a Escola Estadual Raimunda Virgolino como referência nacional em 2008 advém dos resultados positivos da forma administrativa e pedagógica que a equipe gestora implantou na instituição, levando-se em consideração questionamentos como:

As legislações que tratam de gestão democrática fomentam a busca da qualidade da educação no país? Existem organizações e mecanismos no interior da escola que impulsionam a essa prática?

### **2.2. Método**

Metodologicamente, a pesquisa foi aplicada através de um estudo de caso, de cunho dialético, desenvolvida numa abordagem qualitativa, posto que a pesquisadora envolveu-se no fenômeno social concreto, estando em contato direto com o ambiente pesquisado, como propõe Richardson (1999), na busca de compreender, de forma minuciosa, as características da realidade apresentada pelos questionados. Foi, portanto, dentro deste quadro, que a pesquisadora analisou o objeto da pesquisa.

Parte de um estudo crítico-reflexivo, numa abordagem quantitativa/qualitativa, num enfoque dialético, com o propósito de conhecer o processo de gestão democrática da Escola Estadual Raimunda Virgolino. Sustentado em estudos bibliográficos, que estimularam as observações, os questionamentos e as conversas informais, obteve-se os dados que foram analisados, considerando o processo de gestão como fator preponderante da Gestão Democrática.

Para tanto, foram selecionados para participar da pesquisa os segmentos da escola, sendo: quatro da equipe gestora, dez professores, quarenta alunos, vinte pais e vinte da equipe de apoio escolar que participara do questionário que surgiu da própria necessidade do objeto. O

questionário foi elaborado com perguntas fechadas, por se tratar de um número expressivo e pela questão do tempo dos participantes. A coleta de dados se iniciou em 2008 e foi concretizada em 2009.

A metodologia adotada privilegiou o contato direto com os diversos profissionais que compõem a comunidade escolar e do entorno, por meio de conversa informal e aplicação de questionários individuais, tendo como amostragem simples o percentual que varia de 10% a 50%, realizado no espaço escolar em que cada sujeito desenvolve suas atividades.

Foram levantados ainda dados complementares através de documentos escolares, projeto político pedagógico, atas de reuniões, estatísticas internas e regimento das entidades de representação que a escola possui.

### **3. Principais resultados**

#### **3.1. Os parâmetros do MEC**

É preciso entender que o Ministério de Educação (MEC), cria os parâmetros que induzem a uma qualidade mínima para uma boa educação brasileira, mas esse contexto que leva a uma multiplicidade de bibliografias empíricas e conceituais capazes de produzir um quadro multifacetado, heterogêneo e complexo, do que poderia ser o conceito de qualidade em educação, aplicado ao sistema brasileiro de ensino, tendo em vista a sua enorme diversidade social, cultural, econômica e geográfica.

Para que houvesse uma organização que definisse os respectivos parâmetros o MEC estipulou dimensões. Essas dimensões garantem que a qualidade educativa seja considerada de forma ampla e de acordo com as realidades avaliadas. São elas:

- **Ambiente educativo:** Nesta dimensão os indicadores se referem ao respeito, à alegria, à amizade, à solidariedade, à disciplina, ao combate à discriminação e ao exercício dos direitos e deveres.
- **Prática pedagógica e avaliação:** Aqui se reflete coletivamente sobre a proposta pedagógica da escola, sobre o planejamento das atividades educativas, sobre as estratégias e recursos de ensino-aprendizagem, os processos de avaliação dos alunos, incluindo a autoavaliação, e a avaliação dos profissionais da escola.

- **Ensino e aprendizagem da leitura e da escrita:** Aborda a proposta pedagógica para a alfabetização inicial e desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita ao longo da educação básica; aponta as oportunidades que os alunos têm para desenvolver hábitos e a motivação para leitura, incluindo uso da biblioteca e equipamentos de informática.

- **Gestão escolar democrática:** Focaliza o compartilhamento das decisões, a preocupação com a qualidade, com a relação custo-benefício e com a transparência.

- **Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola:** Aqui, se discute sobre os processos de formação dos professores, sobre a suficiência, assiduidade e estabilidade da equipe escolar.

- **Espaço físico escolar:** Nesta dimensão os indicadores são o bom aproveitamento dos recursos existentes na escola, a disponibilidade e a qualidade desses recursos e a organização dos espaços escolares.

- **Acesso, permanência e sucesso na escola:** As perguntas principais são: Quem são os alunos que apresentam maior dificuldade no processo de aprendizagem? Quem são aqueles que mais faltam na escola? Onde e como eles vivem? Quais são as suas dificuldades? Quem são os alunos que abandonaram ou evadiram? Quais os motivos?

Cada uma dessas dimensões está constituída por um grupo de indicadores que são avaliados por perguntas a serem respondidas coletivamente. As respostas permitem à comunidade escolar avaliar a qualidade da escola no que diz respeito àquele indicador, em boa, média ou ruim. Isso procura levar a comunidade escolar a ter de forma simples e acessível, um quadro claro de sinais que possibilitam a percepção dos problemas e virtudes da escola, de forma que todos os envolvidos possam ter conhecimento desse quadro e condições de discutir e decidir quais são as prioridades de ação para melhorá-lo.

Além disso, o governo adotou como estratégias para garantir a eficiência e qualidade na educação as seguintes políticas: *fortalecimento da autonomia escolar; garantia de padrões operacionais mínimos nas escolas tais como livros literários e material didático, mobiliário escolar e infra-estrutura física; melhoria das qualificações dos professores*, entre outros.

### **3.2. Os programas de governo**

Levando-se em conta os programas que visam impulsionar tudo isso. Dentre eles: o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que garante por meio da transferência de recursos financeiros a alimentação escolar dos alunos da educação infantil (creches e pré-escola) e do ensino fundamental, inclusive das escolas indígenas matriculados em escolas públicas e filantrópicas.

O Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE) que incentiva o hábito da leitura e o acesso à cultura junto aos alunos, professores e a comunidade em geral mediante a execução.

O Programa Brasil Alfabetizado, que trata da alfabetização de jovens e adultos, feito prioritariamente por professores voluntários das redes públicas, no contra-turno de sua atividade.

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) com a finalidade de prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas do ensino fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e, desde que registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), às escolas de educação especial, qualificadas como entidades filantrópicas ou por elas mantidas.

O programa Escola Aberta, criado a partir de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Educação e a UNESCO e tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade da educação, a inclusão social e a construção de uma cultura de paz, por meio da ampliação das relações entre escola e comunidade e do aumento das oportunidades de acesso à formação para a cidadania, de maneira a reduzir a violência na comunidade escolar.

O Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) que é um programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC), com a interface das secretarias estaduais e municipais de Educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e financiamento proveniente do Banco Mundial (BIRD). Tem por objetivo promover um conjunto de ações para a melhoria da qualidade das escolas do ensino fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas, assim como a escolaridade nessas regiões do país.

O Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), o Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM) e o Programa Nacional do Livro Didático para a Alfabetização de Jovens e Adultos (PNLA). tem objetivo de prover as escolas das redes federal, estadual e municipal e as entidades parceiras do programa Brasil Alfabetizado com obras didáticas de qualidade.

O Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP) visa à implantação da reforma da educação profissional determinada pela LDB. Abrange tanto o financiamento de construção ou reforma e ampliação, aquisição de equipamentos de laboratórios e material pedagógico, como ações voltadas para o desenvolvimento técnico-pedagógico e de gestão das escolas, como capacitação de docentes e de pessoal técnico, implantação de laboratórios, de currículos e de metodologias de ensino e de avaliação inovadoras, flexibilização curricular, adoção de modernos sistemas de gestão que contemplem a autonomia, flexibilidade, captação de recursos e parcerias.

O Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (PROMED) tem por objetivos melhorar a qualidade e a eficiência do ensino médio, expandir sua cobertura e garantir maior equidade social.

Ainda se vê os Projetos Educacionais que o Ministério da Educação por intermédio do FNDE dá assistência financeira a projetos educacionais com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino brasileiro. Destinam-se ao Ensino Fundamental, incluindo a Educação Infantil (creche e pré-escola), Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial, áreas remanescentes de quilombos e educação indígena. Destinam-se, ainda a programas como Aceleração da Aprendizagem, Paz nas Escolas, Transporte e Saúde do Escolar e outros que visam à inclusão educacional.

Há, ainda, o atendimento ao Ensino Médio, por meio de outras fontes de recurso. A aplicação dos recursos é direcionada à qualificação de docentes; aquisição e impressão de material didático-pedagógico de alta qualidade; aquisição de equipamentos e adaptação de escolas com classes de ensino especial.

Um desses atendimentos é o salário-educação, contribuição social destinada ao financiamento de programas, projetos e ações voltadas ao financiamento do ensino fundamental público, podendo ainda ser aplicada na educação especial, desde que vinculada ao referido nível de ensino.

O Programa Nacional de Saúde do Escolar (PNSE) concede aos municípios apoio financeiro em caráter suplementar, para a realização de consultas oftalmológicas, aquisição e distribuição de óculos para os alunos com problemas visuais matriculados na 1ª série do ensino fundamental público das redes municipais e estaduais. A partir de 2005 o programa teve o seu atendimento ampliado, com a realização também de consultas médicas (diagnóstico clínico) e fonoaudiológicas (audiometria) para os alunos beneficiados.

O Ministério da Educação executa atualmente dois programas voltados ao transporte de estudantes: o Caminho da Escola e o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE), que visam a atender alunos moradores da zona rural.

### **3.3. O PDE do Amapá**

O Plano de Desenvolvimento da Educação do Estado do Amapá, com parâmetro no Plano Nacional de Educação e Plano de Desenvolvimento da Educação Nacional, contempla o compromisso com a elevação global do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis e modalidades, acesso e permanência com sucesso na educação pública, e democratização da gestão do ensino nos estabelecimentos oficiais, com a perspectiva de implantação do Ensino Fundamental obrigatório de nove anos a todas as crianças dos seis aos 14 anos de idade.

Contempla ainda o Ensino Fundamental a todos os que não tiveram acesso na idade própria ou não o concluíram, a ampliação do atendimento aos demais níveis e modalidade de ensino, a valorização dos profissionais, o desenvolvimento de sistemas de informações e de avaliação institucional em todos os níveis e modalidades de ensino, a Educação Profissional, Ensino Médio Integrado à Educação Profissional e com a inclusão da sociedade plural (Educação Indígena, Quilombolas, Afro-Descendente, Portadores de Necessidades Educativas Especiais), dentre outros.

### **3.4. A gestão democrática da Escola Raimunda Virgolino**

Pautada nos princípios da gestão escolar democrática, a escola fez uma opção de trabalhar em parcerias e com a participação de todos os segmentos envolvidos na cadeia educacional. Para o alcance de seus objetivos e coerência com a sua filosofia de trabalho que adotou, tratou de envolver, estrategicamente, o coletivo escolar na construção do documento que seria o referencial, a identidade e a legitimação de todas suas ações executadas ao longo do ano letivo, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da própria escola. Em outra ponta como meio de fortalecer a autonomia e o modelo de gestão que escolheu, cuidou de organizar as entidades de representação, tais como: Associação de Pais e Mestre, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselho do Caixa Escolar, sem esquecer, contudo, de elaborar o Regimento Escolar e a sistemática de avaliação. Dentro deste contexto, a instituição educacional em tela definiu

como missão assegurar um ensino de qualidade que garantisse o acesso e a permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participativos. Isso fez a diferença!

A presente pesquisa consistiu em atender aos objetivos propostos, dentre eles, o de investigar as mudanças que ocorreram a partir da gestão democrática no aspecto da qualidade do ensino público na escola Professora Raimunda Virgolino, do Sistema Estadual de Ensino do Estado do Amapá. Para tanto, a fim de conseguir aproximação possível do real, houve a necessidade de adotar certos procedimentos que serviram de estratégias para a captação dos dados.

O foco da pesquisa está centrado no ano de 2008, quando houve a Premiação Nacional de Referência em Gestão Escolar. Este evento foi promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), onde a escola em tela concorreu e se destacou entre as melhores experiências desenvolvidas no campo de gestão escolar no Brasil, ganhando o prêmio, juntamente, com mais 25 escolas das Unidades Federadas do País.

O universo pesquisado, como citado antes, foi a Escola Estadual de Ensino Médio Professora Raimunda Virgolino, da rede de ensino do Amapá, localizada na cidade de Macapá, no bairro das Pedrinhas, área periférica e de grande migração da população ribeirinha.

A seleção da escola partiu da análise preliminar de que a premiação é fruto da gestão democrática, onde a participação, descentralização e envolvimento da comunidade escolar nas decisões e formulações de políticas educacionais proporcionaram a educação de qualidade, destacando o referido estabelecimento de ensino no cenário nacional como um exemplo de experiência de sucesso escolar.

Desse modo, a Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino foi escolhida por ter apresentado melhor eficiência e resultados positivos na gestão escolar, ao contrário das demais que compõem o sistema estadual de ensino do Amapá, que se pressupõe que concorreram dentro das mesmas condições de igualdade, e que, no entanto, não alcançaram o mesmo êxito da escola em estudo.

Concernente aos atores da pesquisa *in loco*, na qual mostra a população estudada, esta foi constituída com base em técnicas de amostragem estratificadas. Assim sendo, esses atores estão descritos da seguinte maneira: um diretor; dez professores, o que correspondeu a 16,7% dos que estão em efetivo exercício de regência de classe; três técnicos pedagógicos, sendo um por turno; 20 funcionários de apoio, que correspondeu a 100% dos funcionários; 40 alunos que correspondeu a 10% do alunado que estão no terceiro ano do Ensino Médio e que no ano de

2008 fazia o segundo ano dessa modalidade de ensino; e, por fim, 20 pais, o que correspondeu a 50% dos responsáveis dos alunos selecionados.

A definição do quantitativo participante por categoria foi em função da facilidade de acesso a esse tipo de sujeito e da necessidade de conhecer de forma precisa os benefícios, avanços e limites da gestão democrática e sua contribuição para o fortalecimento da educação pública de qualidade da escola em tela.

Um dos instrumentos utilizados para a coleta de dados foi a observação, que de acordo com Moroz e Gianfaldoni (2002, p. 65): *“É uma atividade que ocorre diariamente; no entanto, para que possa ser considerado um instrumento metodológico, é necessário que seja planejado, registrado adequadamente e submetido a controle de precisão”*. Portanto, a observação facilitou o conhecimento da realidade do dia-a-dia, por isso foi importante observar a rotina da escola, buscando conhecer as histórias que perpassam nas suas estruturas sociais dentro das relações administrativas e pedagógicas da gestão escolar.

Outro instrumento utilizado foi o questionário, que valorizou a presença do investigado, ofertando perspectivas para que se alcançasse a liberdade e a espontaneidade necessárias. Este trabalhou com vários grupos de sujeitos descritos na amostra, sendo que junto aos professores a seleção foi realizada por meio do ponto de frequência de forma aleatória sorteando os números ímpar. Em relação aos estudantes a seleção foi feita através de sorteio simples utilizando o diário de classe, no horário de aula, com a presença do(a) professor(a) que estava ministrando a aula. A aplicação do instrumento de coleta de dados foi feito pela pesquisadora.

Quanto à participação da família contou-se com a colaboração e organização do presidente da Associação de Pais da escola e do Conselho Escolar, que facilitou a realização da pesquisa. Vale enfatizar que foi dado ênfase aos objetivos do estudo, visando à participação dos mesmos.

No momento em que foram feitas as devidas observações e alguns diálogos utilizou-se equipamentos, do tipo máquina fotográfica e gravador, com a prévia autorização dos participantes. Considerou-se importante a análise dos dados da pesquisa por ter sido o momento de organização das informações colhidas, buscando assim explicar adequadamente os problemas evidenciados, pois ainda segundo Moroz e Gianfaldoni (2002), é o momento que se tem contato com elementos reais do fenômeno estudado.

Este foi o momento em que a pesquisadora esteve em contato direto com o conjunto de material e documentos existentes na escola. Dentre estes estão: o regimento interno, o

projeto político pedagógico, o regulamento dos conselhos de classe, os estatutos do grêmio estudantil, a atas de reuniões pedagógicas e de pais de alunos, as estatísticas e indicadores dos resultados do rendimento escolar dos educandos, o censo escolar, o PDE, as propostas de trabalho, o demonstrativo estatístico, os programas e projetos desenvolvidos pela escola no ano de 2007.

Os resultados mostram que os alunos ainda não dispõem de conhecimento teórico para compreender o que é, de fato, uma gestão participativa. Por outro lado, os professores mostraram coerência apontando os pontos positivos e negativos da gestão e, acreditam que ainda tem muito a caminhar para que a escola seja, de fato, gestão democrática.

A equipe gestora (Coordenação Pedagógica e Direção), caminha de forma articulada e organizada, mostrando a autonomia e a democracia escolar.

Os pais e a equipe de apoio participam de reuniões e atividades, mas não tem consciência dos planos e projetos que constroem gestão democrática.

Portanto, é necessário que seja mostrado o que se tem de melhor na educação do Amapá, a fim de que a tão falada gestão democrática na escola pública seja visível em todos os cantos do Brasil, mas de forma relevante, nesta parte norte do país.

Deve-se lembrar de que pelo fato do Estado do Amapá ser um pequeno espaço dentre os demais estados da federação brasileira, também possui uma educação que visa qualidade e destaque perante grandes centros urbanos quem sabe, fora do Brasil.

#### **4. Conclusões**

Esta pesquisa possibilitou maior conhecimento sobre a prática da gestão democrática no seio educativo, fazendo refletir sobre como ela deve ser trabalhada, não somente na escola em tela, mas em todas as escolas do Estado do Amapá.

Por outro lado o estudo pretende divulgar a (re)discussão e (re)significação do conceito de democracia, dentro e fora dos muros da escola a fim de ampliar e fortalecer os espaços de participação democrática.

Nesse sentido busca provocar a reorganização do contexto para que os agentes possam definir tempo e espaço na construção de uma gestão democrática que garanta o cumprimento da função social da escola, buscando a organizada da comunidade a fim de efetuar o comprometimento por parte da direção das ações escolares.

E assim, facilitar o esclarecimento por parte de todo o segmento escolar do que é a construção do processo de eleição de diretor fortalecendo das organizações de base para mudanças e

definições de autonomia e descentralização escolar que ainda são negadas pela Secretaria de Educação, fazendo com que as práticas gestoras democráticas sejam fortalecidas a fim de que a escola não seja hermetizada por vontades particulares de seus dirigentes e do sistema.

No momento da elaboração desta dissertação se teve a oportunidade de interagir com vários atores e autores deste contexto educacional proporcionando vivenciar a vontade de mudar a realidade escolar.

Existe a necessidade de organizar a gestão escolar da instituição em tela tendo como princípios essenciais as mudanças no método, nos meios e na forma de gerir escola pública, pois nos dias de hoje, como a sociedade busca a democracia, a escola não pode mais atuar de forma fechada como se fosse uma redoma, na qual o gestor centraliza o poder e as decisões são tomadas de forma verticalizadas.

## **Agradecimentos**

## **Referências bibliográficas**

- Anderson, P (1995). Balanço do neoliberalismo. In, Sader, E. & Gentili, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. (pp. 9-28). São Paulo: Paz e Terra.
- Araujo, A.V (2003). Política Educacional e Participação Popular. *Dissertação de Mestrado*. São Paulo: UNESP
- Azevedo, M. (2001). *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, Cortez. (Coleção Questões da Nossa Época: 102).
- Bordignon, G. & Grancindo, R. (2002). *Gestão da educação*. São Paulo: Cortez.
- Brasil. (2004). *Constituição federal estatuto dos militares, código penal militar, código de processo penal militar*. Organizador Álvaro Lazzarini. 5ª ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Ferreira, N. S. C. (1998). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Gentili, P. (2002). *Pedagogia da exclusão crítica ao neoliberalismo em educação*. Petrópolis: Vozes.

- Gomes, R. & Lopes, J. Filho (2001). Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In, Oliveira, D. A. (org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. (pp. 199-206). Petrópolis, Vozes.
- Libâneo, J. C. et al. (2003). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. et al. (2001). *Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Editora Cortez.
- Santos Filho, P., (2000). *Participação: noções de política social participativa*. São Paulo: Cortez.
- Soares, J. A. (2000). Gestão da escola. In, Menezes, J. G. C. (org.) *Estrutura e funcionamento da educação: Leituras*. (pp. 258-282). São Paulo: Pioneira.