

PATRÍCIA MACHADO YAMAKAWA



1290001076



FE

TCC/UNICAMP Y14g

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA
ALGUMAS REFLEXÕES**

CAMPINAS, 2003

UNICAMP - FC - BIBLIOTECA

Patrícia Machado Yamakawa

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA
ALGUMAS REFLEXÕES**

**Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Educação
Trabalho de Conclusão de Curso
Prof. Dr. James Patrick Maher**

Campinas, 2003

(f)

UNIDADE.....	FE
Nº CHAMADA:	
TCC	
Y14g	
V:.....	EX:.....
TOMBO:.....	1076
PROC:.....	124103
C:.....	D: X
PREÇO:.....	11,00
DATA:.....	20/12/03
Nº CPD:.....	Bib=308022

**Catálogo na Publicação elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

Bibliotecário: Gildenir Carolino Santos - CRB-8ª/5447

Y14g	Yamakawa, Patricia Machado. Gestão democrática na escola pública: algumas reflexões/ Patricia Machado Yamakawa. -- Campinas, SP: [s.n.], 2003. Orientador : James Patrick Maher. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. 1. Democracia. 2. Participação. 3. Gestão da escola. I.Maher, James Patrick. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título. 02-0111-BFE
------	---

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me ajudaram na elaboração deste trabalho: meus pais, irmãs, Carol e Amanda, meus avós, minhas queridas tias avós; Celso; meus amigos, Andréia, Thaís, Meire, Cecília, Patrícia, Mimi e Rose; meus professores, James Patrick Maher, Áurea Guimarães e Charles Richard Lyndaker.

Não posso também deixar de registrar meu 'Muito Obrigada' aos leitores que dedicarão seu tempo à leitura destas breves reflexões. Espero poder ajudá-los a entender um pouco melhor os conceitos de gestão, participação e democracia, a buscarem referências e fontes pesquisadas e principalmente incentivá-los a explorar ainda mais este campo de estudo, traçando, quem sabe, novas perspectivas de atuação do profissional de educação em vista deste tema.

Enfim, agradeço àqueles que contribuíram de alguma forma neste projeto, entendendo que a conclusão deste é um primeiro passo na construção de algo muito maior...

“Nosso trabalho hoje é difícil, pois vivemos a crise da escola, uma crise profunda estampada nos salários, na incapacidade de resolver problemas, na própria sociedade que entrega à escola a obrigação de alimentar o aluno, de resolver problemas psicológicos, de resolver problema sentimental dos pais, etc”.
Exige-se hoje da escola o que ela não pode dar. Mas é com esta escola que vamos ter que trabalhar para construir uma nova função social, provavelmente mais adaptada às nossas diferentes realidades.”

Moacir Gadotti

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

ALGUMAS REFLEXÕES

RESUMO

Este trabalho tem como base investigar formas de interação dos diferentes atores educacionais na construção de uma gestão participativa levando em conta diversas fontes de informações, analisando conceitos de democracia e de participação, ideologias, a eficiência do trabalho nas escolas e repercussão para alunos, professores, direção e comunidade escolar.

No Capítulo I, estarei indicando conceitos teóricos de democracia, gestão e participação, segundo a visão de alguns autores, buscando identificar definições e argumentações sobre as diferentes formas de atuação destes, contextualizados na sociedade.

No Capítulo II, serão vistos alguns dos embasamentos legais para trabalhar os conceitos verificados anteriormente, tendo como referenciais a Constituição Federativa de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Plano Nacional de Educação. Estarão sendo analisados de modo a entender como legalmente são vistos os conceitos teoricamente descritos no Capítulo I.

No Capítulo III serão discutidos alguns exemplos de pesquisadores que, através de estudos de caso, buscaram entender como ocorre o processo de implantação de uma gestão democrática, observando o que deu e o que não deu certo nas escolas visitadas.

Enfim, para concluir esta pesquisa, as Considerações Finais, apontando direcionamentos e perspectivas diante deste tema, gestão democrática, que é tão amplo, está sendo tão explorado, mas ainda tem muito a se trabalhado.

Sumário

Agradecimentos	02
Resumo	04
Sumário	05
Introdução	06
Discussão Bibliográfica	
• Capítulo I – Democracia e Participação	
a) Breve retrospectiva histórica da democracia institucional	07
b) Participação e democracia	08
c) Obstáculos teórico- empíricos para a democracia na escola	15
d) Algumas Considerações	17
• Capítulo II - Leis e regimentos	
a) Leis e regimentos sobre democracia e gestão na escola	18
b) Algumas Considerações	25
• Capítulo III - Estudos de casos de instituições em tentativa de implementação de uma gestão democrática	
a) José Marcelino de Rezende Pinto.....	30
b) Crisanto Avelino Sanches Barros	34
c) Aparecida Cardoso	38
• Capítulo IV - Considerações Finais	42
• Referências Bibliográficas	45

Introdução

Imaginei que todas as escolas poderiam ter uma gestão democrática. Acreditei na utopia de que só estivesse dependendo da vontade de fazer, de ter em mente objetivos comuns que visassem a melhoria da qualidade de vida escolar para alunos, funcionários e comunidade. Nesta visão, todos olhando para o mesmo fim, a formação do aluno como cidadão participante, facilitaria o entendimento nas decisões a serem tomadas na escola nesta gestão participativa.

Com certeza seria objetivo da escola a integração da comunidade escolar para alcançar este propósito: mas o que se vê é que não há esta participação efetiva da comunidade, nem grande engajamento nas propostas da escola. Partindo deste princípio, pretendo investigar questões referentes a esse tema e se possível, colaborar com informações relevantes na busca de melhorias para escola e entendimento entre atores educacionais.

Entre os objetivos principais, espera-se que ao final deste trabalho:

- 1- Possa- se identificar as tentativas das escolas pesquisadas no sentido de integrar os atores educacionais: direção, professores, alunos e comunidade escolar, em torno de uma proposta participativa de gestão;
- 2- A partir de uma reflexão crítica, avalie-se o que é feito e o que poderá ser feito no sentido de implementar a gestão participativa efetiva na escola, apontando perspectivas e tendências.

A metodologia de trabalho escolhida foi a pesquisa bibliográfica, a partir de estudos de outros autores, utilizando principalmente o recurso em fontes documentais primárias e secundárias (Lima, 2000: 53).

Iº CAPÍTULO

Democracia e Participação

a) Breve retrospectiva histórica da Democracia Escolar

Estará sendo exposta uma breve retrospectiva, contextualizando o conceito de democracia segundo a visão de Santos Filho (1998).

A tentativa de implantação da autonomia escolar e gestão democrática, remete-se ao movimento estudantil de 1968. As escolas alternativas, comunitárias ou “escolas livres” surgiram como alternativas para a superação da escola tradicional, tecnicista e burocrática existentes no Canadá, nos Estados Unidos e na Inglaterra.

No Brasil, apareciam experiências isoladas de alguns educadores, mas que eram abandonadas tão logo estes saíssem das escolas. A partir de 1970, surge uma onda de escolas alternativas, que buscavam autonomia institucional diante da burocracia e controle estatal. Estas escolas se organizaram como cooperativas, comunitárias ou cooperativas e comunitárias, representando uma forma de resistência da sociedade civil à fragilidade e ineficiência do sistema de ensino oficial. Na rede pública, algumas prefeituras implementaram a proposta, tal como a de Lages, Boa Esperança e Piracicaba.

Nos anos 80, há um aumento de forças no movimento de descentralização e busca de autonomia e gestões colegiadas nas escolas dos sistemas públicos de ensino. Experiência que começou em 1975 no Canadá, exemplo seguido pelos Estados Unidos e Austrália. No Brasil, tem-se a proposta educativa do governo Montoro, do Estado de São Paulo, a qual possuía o slogan de “descentralização e participação”. Este governo descentralizou a merenda escolar para o nível municipal e transformou o conselho consultivo das escolas em conselho deliberativo, mas não conseguiu aumentar efetivamente a autonomia das escolas.

Em Minas Gerais, através do Congresso Mineiro de Educação (1983 / 84), o governo estimulou a escola pública a reformular suas propostas curriculares, aprovou a implantação do colegiado e do sistema de eleição dos diretores escolares, mas tais

medidas não tinham efeitos na prática. No entanto, ressalta-se a idéia de que nestes e em outros estados estas iniciativas sofreram retrocessos ou estacaram devido ao desinteresse dos governos posteriores.

Este cenário começou a ser revertido com a Constituição de 1988, a qual instituiu a democracia participativa, juntamente com a possibilidade do povo de exercer o poder diretamente.

No campo da educação, aparecem os princípios de pluralismo de idéias, de concepções pedagógicas e de gestão democrática da escola pública, sendo consideradas por Gadotti (1995) como constituintes fundamentais da autonomia escolar. Deste modo, os governos estaduais e municipais ratificaram os princípios de gestão democrática, o qual também foi explicitado na Nova LDB. Estas notificações serão discutidas de forma mais aprofundada no Capítulo II, sobre embasamentos legais para a Gestão Democrática.

b) Participação e Democracia

“A participação é um dos instrumentos do desenvolvimento de hábitos de senso crítico e de julgamento.”

(SANTOS FILHO, 1998: 64)

Para este trabalho não cabe discutir todas as definições esclarecidas sobre os conceitos de participação e de democracia. Estará sendo delimitado segundo a visão de alguns autores que discutem a definição principalmente em meio ao contexto educacional.

Discute-se muito a participação hoje em dia, principalmente pelo descontentamento de pessoas que ficam à margem dos assuntos que interessam a todos e que são decididos por poucos:

“Na medida em que expressa interesses reais e mais próximos e visíveis por cada um, (a participação) ajudaria a conter tendência inata para o despotismo supostamente contido em toda democracia, já que ela sempre contempla os interesses das maiorias e submete a minoria” (BORDENAVE, 1983: 16)

O conceito de participação está ligado à questão da cidadania, uma vez que se associa aos princípios de reivindicação e reflexão, partindo para o incentivo e desenvolvimento de uma consciência crítica, ou seja, em outras palavras:

“A participação facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade.” (BORDENAVE, 1983: 12)

No entanto, apesar desta consciência crítica sobre assuntos que envolvam seus interesses, esta reflexão não deve servir, segundo Bordenave, apenas como um instrumento para solucionar problemas, mas deve ser algo inerente ao ser humano, uma necessidade fundamental como comer ou dormir, por exemplo.

De fato, a participação é essencial para a construção de uma sociedade, seja ela democrática ou não, e isso se observa de acordo com a sua intensidade, ou seja, é o que se percebe quando se analisa etimologicamente a palavra: refere-se a tomar parte, ter parte e fazer parte. A esta altura, questiona-se o como se torna parte de algo; observa-se a passividade e atividade da parte que se propõe a lidar: pode-se fazer parte, e não atuar ativamente na construção de idéias; pode-se tomar parte, mas não saber de que vale esta inserção; pode-se ainda ter parte, e não saber o que fazer com isso.

Enfim, na participação ativa, o indivíduo, consciente de seu papel na sociedade, busca pôr em prática conceitos de cidadania, estimulados pela consciência crítica em resignação sobre assuntos propostos à discussão que possam vir a atingi-lo de alguma forma. Este modo de “como” tomar parte, associa-se ao conceito de democracia, entendendo-se que há uma intervenção ativa de pessoas e de grupos em torno de um objetivo comum: o bem estar da comunidade e a qualidade de vida em sociedade.

São levantadas no texto de Bordenave (1983) algumas formas de participação que serão descritas resumidamente a seguir para um melhor entendimento sobre o conceito de participação e sua aplicação na sociedade:

- 1- Participação de fato: faz-se por divisão de trabalho, funções na tarefa de subsistência;
- 2- Participação espontânea: indivíduos se juntam, sem organização estável ou propósitos claros apenas por satisfação, reconhecimento ou prestígio;
- 3- Participação imposta: a pessoa é obrigada a fazer parte de grupos e realiza atividades indispensáveis;
- 4- Participação voluntária: o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem a sua organização, objetivos e metodologias de trabalho;
- 5- Participação dirigida: também reconhecida por “manipulada”. Provocada por um indivíduo a fim de atingir objetivos pré-estabelecidos;
- 6- Participação Concedida: é apenas parte do poder ou influência, que cria uma ilusão de participação política e social, uma vez que estabelece através da ideologia dominante, a participação estreita de pessoas a grupos restritos.

Diante de todas estas definições, vale ressaltar que de qualquer forma, permite-se o desenvolvimento de uma consciência crítica, uma maior perspectiva de atuação e intervenção nas tomadas de decisões e grande estímulo à tentativa de adquirir o poder.

Para Bordenave, a construção de uma sociedade participativa deve partir do que é próximo: família, comunidade, escola, porque assim se constrói o aprendizado para a efetiva atuação diante da sociedade democrática, com uma mentalidade voltada à prática cidadã.

A instituição escolar delimita de certa forma a participação concedida porque, via de regra, quem toma frente, quem controla as discussões é a direção, que também concede espaço aos pais, responsáveis e comunidade para colaborar e opinar sobre decisões a serem tomadas quanto aos seus interesses.

Para entender os níveis de participação, não se deve deixar de lado também o conceito de co-gestão, em que os participantes exercem grande influência nas decisões como se pode ver em Bordenave:

“A administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade (...) os administradores exercem uma influência direta na eleição de um plano de ação e tomada de decisões.” (BORDENAVE, 1983: 32)

Nesta co-gestão, o colegiado pode estar estruturado sobre formas de comitês ou conselhos a fim de viabilizar a tomada de decisões. Para que o aluno venha a adquirir o papel autêntico de co-gestor de sua educação é preciso:

“Substituir o papel de executor passivo das ordens dos educadores, de submissão a critérios e programas, de escuta e cumprimento de mensagens para o de colaborador ativo na elaboração e gestão do programa escolar, dos métodos e técnicas de ensino e participe da gestão de sua escola.” (SANTOS FILHO, 1998:72)

Além da co-gestão, existe a chamada autogestão em que o grupo determina os objetivos, meios, controles pertinentes. Desaparece a diferença entre os membros do grupo, intensificando – se a participação destes numa proposta comum, já organizada.

As definições acima dispostas, associam-se ao que se conhece por Democracia Participativa. Neste caso, também é promovido um incentivo dos participantes através de um envolvimento decisório, em que o indivíduo, tomando parte, possui influência ativa no processamento executivo, consultivo e decisório sobre assuntos pertinentes que envolvam seus interesses.

No entanto, vale ressaltar que:

“A participação não pode ser igualitária e democrática quando a estrutura de poder concentra as decisões numa elite minoritária.” (BORDENAVE, 1983: 41)

Por isso, vê-se necessário avaliar a estrutura de poder que envolve os membros do grupo, a relação entre eles e a forma de participação dos indivíduos quanto à tomada de decisão, podendo esta ser movida, como já foi visto anteriormente por solidariedade ou por interesses pessoais; por laços afetivos, ou atuações econômicas e políticas.

Na ótica escolar, para alguns autores o professor é quem deve ser um instrumento para motivar e legitimar a participação, desenvolvendo atividades e conhecimentos para exercê-la, inserindo conceitos de cidadania aos alunos na prática escolar. Neste âmbito, verifica-se a importância de um planejamento para a inserção participativa:

“Quando todas as atividades da associação estão rigidamente previstas num programa estabelecido, a participação na tomada de decisões deixa de ser relevante e se reduz às decisões triviais da tática operacional.” (BORDENAVE, 1983: 45)

A participação dos membros de um grupo nunca tem a mesma intensidade, há diferentes maneiras de participar e isso dinamiza as atividades, mas ao mesmo tempo exige atenção às formas de coordenar as funções de cada um, para que se voltem aos propósitos construtivos, para o bem estar de todos (ou da maioria, sendo acatada a decisão pela minoria vencida numa democracia).

O autoritarismo ainda predomina em grande parte das relações sociais e isso dificulta, por exemplo, nos pais ou comunidade escolar a percepção dos espaços os quais podem ocupar com sua participação. Além desse desconhecimento, ainda há por parte de alguns pais de níveis sócio- culturais mais baixos, o constrangimento diante da instituição pelo relacionamento com pessoas mais “cultas” ou de nível social mais privilegiado; há o receio de que o que for dito possa prejudicar o rendimento de seu filho na escola, como se pode ver em Paro:

“... há o receio, por parte dos pais, de represálias que possam ser cometidas contra seus filhos. Embora esse receio não seja exclusivo dos pais das camadas populares, são estes que se sentem mais importantes para coibir qualquer tipo de conduta da escola que possa prejudicar seus filhos.” (PARO, 2001: 61)

Desta forma, o que se pode entender pela pesquisa de Paro (2001) é que ao mesmo tempo em que a classe popular se sente muitas vezes ignorante sobre as questões

pedagógicas da escola, é este o mais importante grupo que luta pelos direitos dos filhos em busca da boa qualidade nas relações educacionais.

É importante lembrar que o diálogo também é um ponto a ser discutido porque, desta forma, aprende-se a ter tolerância com a divergência para alcançar um consenso satisfatório a todos, aproveitando as diferenças, evitando comportamentos uniformes, como ressalta Bordenave (1983) a participação deve e pode ser um instrumento de reforço dos canais democráticos de representação e não a eterna devolução ao povo dos problemas da própria comunidade.

Por isso, o governante eleito democraticamente assume a responsabilidade de dirigir interesses dos membros de um grupo em prol da melhoria da qualidade de vida e bem estar da comunidade.

Assim:

“Parece que só se aprende a participar, participando.”

(BORDENAVE, 1983: 74)

Na escola percebe-se então a busca cada vez mais pela participação da comunidade em seu desenvolvimento estrutural, de forma que toda decisão, ou grande parte, seja discutida, desde o planejamento à execução, atendendo, de fato, a interesses da comunidade e o resgate de uma sociedade com ideais democráticos.

Esta participação na execução sem dúvida pode servir de estratégia para se conseguir maior poder de decisão:

“... a participação de pais (especialmente mães, como tem sido mais freqüente) na realização de pequenos reparos, em serviços de limpeza, na preparação da merenda ou ainda na organização ou cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre os fatos e relações que aí se dão e que podem ser de grande importância, seja para conscientizarem-se da necessidade de sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar suas reivindicações nesse sentido.” (PARO, 2001: 51)

Nesta perspectiva, a escola pode ser um primeiro passo em busca de uma sociedade democrática. A Democracia em si, estabelece relações em que todos têm o direito; por vezes, alguns são eleitos representantes da ‘vontade’ da maioria.

O conceito atual de Democracia representativa estabelece-se de fato com a chegada do Estado Liberal. Ou seja, ao invés do povo tomar as decisões sobre os assuntos de interesse, elegem um representante. Nas palavras de Bobbio:

“A expressão ‘democracia representativa’ significa genericamente que as deliberações coletivas, isto é, as deliberações que dizem respeito à coletividade inteira, são tomadas não diretamente por aqueles que dela fazem parte mas por pessoas eleitas para esta finalidade.” (BOBBIO, 2000: 56)

Escola Democrática, nesta perspectiva seria então:

“Resultado de tentativas explícitas de educadores de colocar condições e oportunidades para que a Democracia aconteça... criando estruturas e processos democráticos na vida da escola.” (APPLE, 1995:1)

E mais, mantem-se neste regime o direito de todos os atores educacionais: alunos, funcionários, educadores e comunidade escolar, de participar das discussões sobre política interna, estruturas e controle. Isto se dá através de comissões, conselhos entre outros grupos.

Guiados pelos ideais democráticos, nesta proposta, não se deve partir de decisões pré-determinadas, pois este fator impediria a intervenção dos mais diferentes perfis de sujeitos históricos, uma vez que neste tipo de relação aparecem pessoas de diferentes níveis sócio-econômicos, sexo, cultura, idade e cada um trazendo consigo informações que podem permitir um melhor relacionamento no cotidiano escolar. São estas diferenças, os conflitos, que enriquecem a comunidade e ajudam a identificar mais rapidamente os pontos de inconformidade e insatisfação, apontando soluções para uma causa comum.

No próximo item serão discutidos mais especificamente alguns dos obstáculos na tentativa de implementação de uma gestão democrática na escola.

c) Obstáculos teórico- empíricos para a democracia na escola:

Existem alguns empecilhos que atrasam a efetiva Democracia Institucional, neste caso na escola, e ainda nesta perspectiva, Santos Filho ainda ressalta que, não só pela seleção de quem vai levantar e tomar por si as solicitações da maioria, mas também o que pode prejudicar é o chamado discurso da eficiência e da apatia de massas.

Entende-se que para garantir a eficiência na instituição democrática é necessário estabelecer políticas coordenadas, plano de ação e estrutura administrativa. E para que isso funcione, deve haver não só competência, mas interesse, o que a maioria não tem, segundo Santos Filho (1998).

Nesta ótica, inviabiliza-se a participação de muitos e estimula-se a apatia de massa. Verifica-se que o importante é que as decisões sejam tomadas por pessoas competentes, com habilidades técnicas, conhecimento e competência filosófica. Assim, Michels (1958) nas teorias positivistas de administração, interpreta estudo de Weber, seguindo esta mesma linha de raciocínio e define algumas informações da relação entre eficiência e participação. a) uma tomada de decisão raramente é isolada; é recorrente de vários outros acumulados de pequenas decisões, sendo este um processo dinâmico que permite a participação de outras pessoas; b) a decisão democrática pode ser eficiente porque, numa tomada de decisão democrática, há espaço para diferentes opiniões e troca de informações, para que todos os interessados expressem suas visões sobre um mesmo assunto e aí sim, possa se garantir maior satisfação, maior compromisso, maior produtividade e conseqüentemente maior eficiência.

Um dos argumentos indicados por diversos autores refere-se, como já foi dito, à apatia de massa, que por um lado ressalta a falta de participação e abstenção de opiniões durante o processo de tomada de decisões. Santos Filho apresenta uma frase que talvez dê conta de explicar o que se entende por apatia:

“Muitas pessoas são politicamente apáticas e ficam felizes que uma minoria que ambiciona a liderança e tome decisões em nome dela.” (SANTOS FILHO, 1998:58)

Alguns autores como Michels (1958) acreditam que esta apatia é resultado de um processo historicamente constituído diante da freqüente exclusão político-social das minorias nos governos. Percebe-se também que há uma ausência de estímulos que integrem estas pessoas à margem, incentivando –os a participar das tomadas de decisões e sendo assim, a apatia pode ser dita, é considerada um condicionamento produzido pela própria sociedade.

Paro (2001) ainda ressalta outro item que dificulta a participação na escola. É a visão tanto de pais quanto da direção quanto à concepção de autoridade. Numa gestão democrática, o planejamento e não só a execução devem ser decididos por todos, *“envolve a participação na tomada de decisão”* (PARO, 2001:50). Nesta pesquisa, uma ex-diretora afirma que muita gente cobra a participação da comunidade, mas que na hora de participar nas decisões a população não aceita. Ou seja, ainda prevalece, por ambos o lado, a concepção de participação fortemente atrelada ao momento da execução.

Realmente, como já foi ressaltado anteriormente, a administração escolar e professores devem compreender e aceitar a representatividade dos pais e comunidade escolar a fim de incorporar valores democráticos para a prática educacional, evitando deter-se pelos obstáculos que encontram pelo caminho, e que retardam o alcance de uma sociedade mais participativa.

Enfim, diante de uma sociedade marcada pela estratificação sócio-econômica, passando por tantos outros obstáculos como os citados neste item, a participação ativa consciente deve vencer a resistência e, a caminho de uma organização democrática, alcançar níveis decisórios e executivos na elaboração de planos de atuação, aplicação de idéias que atendem aos interesses democráticos, sob quaisquer aspectos, seja na comunidade, no trabalho, associações ou na própria escola.

d) Algumas Considerações

Entendendo alguns dos principais conceitos de participação e de democracia, tudo leva a crer que é necessário que haja uma participação atuante de cidadãos (alunos, professores, direção e comunidade escolar) que compreendem o sentido de sua intervenção na tomada de decisão, em especial na escola.

Todos devem participar, deve haver interesse e empenho dos pais e professores para a formação de educação democrática, à cidadania e ao serviço do bem estar comum dos indivíduos.

Não se pode deixar de ressaltar que, baseando-se nos princípios teóricos, para que haja uma gestão democrática na escola, deve-se garantir basicamente a:

- participação efetiva dos profissionais da escola na elaboração da proposta pedagógica;
- participação ativa dos diferentes segmentos da comunidade escolar, direção, professores, pais, alunos e funcionários - nos processos consultivos e decisórios, através do conselho de escola e associação de pais e mestres;
- transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso, aplicação e distribuição dos recursos públicos;
- proposta de gestão baseada na escola, garantindo a democratização das relações entre os membros envolvidos e conseqüentemente no ensino proposto.

CAPÍTULO II

Leis e regimentos

a) Leis e regimentos sobre a Democracia e Gestão na escola

✦ Como referenciais indiscutíveis, a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases e o Plano Nacional de Educação definem e estabelecem normas e regimentos como forma regrada de organização para uma garantida vida democrática em sociedade. Para não fugir ao tema, estarão sendo selecionadas neste capítulo aquelas fontes mais específicas que argumentam formas de convivência participativas em instituição escolar.

As leis deveriam sustentar e garantir a cidadania numa sociedade democrática, além de permitir a sociabilidade na relação entre membros do grupo e reavivar princípios das práticas sociais cidadãs.

A universalização do saber, o direito à educação básica, são pressupostos garantidos por lei, como se pode ver no Art. 208 da Constituição Federativa de 1988:

“ O dever do Estado para com a educação será efetivado mediante a garantia de:

I – ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que não tiveram acesso na idade própria;

II – progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;

III – atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

VII – atendimento ao educando, no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

¶ 1º - *O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público e subjetivo;*

¶ 2º - *O não oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou a sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente;*

¶ 3º - *Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela freqüência à escola.”*

Desta forma, estabelece-se que de fato, todos têm direito à educação, o que se questiona é que tipo de educação. Não cabe neste trabalho uma discussão ampla que se tem sobre este assunto, mas o tocante ao tema ‘gestão democrática’. Por isso, pode ser ainda ressaltado o Art 205 da Constituição Federal:

“ A educação, direito de todos e dever do Estado e da Família, será provida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

E ainda, esta educação promovida, deve ser pautada em princípios democráticos, como se segue:

~ *Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:*

+ *VIII - gestão democrática do ensino público , na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;*

~ *IX - garantia de padrão de qualidade;”*

Buscando maiores especificações e entendimentos para a percepção do que está garantido pela constituição, a LDB utiliza-se também de Artigos que definem uma busca mais participativa de integração não só dos alunos, mas da comunidade nas questões referentes à escola e, sendo assim, este último artigo da LDB, encontra-se em consonância, ao Art. 206, da Constituição Federal de 1988:

* *“Art. 206 - o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:*

~ *VI - gestão democrática do ensino, na forma da Lei;*

~ *VII - garantia de padrão de qualidade”.*

“ Até então, está garantida a obrigatoriedade do ensino por parte do Estado. Quanto ao direito à educação, os Artigos 2º, 5º e 6º apresentados na LDB, vêm complementar e reafirmar o Art. 227 da Constituição Federal que diz: “*É dever da família, da sociedade e do estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.*”. Garantem de certa forma ainda mais, não só o direito à gestão democrática no interior da escola, e nem só para os alunos, mas a toda a comunidade escolar:

Art. 2º - A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação no mercado de trabalho.

Art. 5º O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e , ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.

Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental.” ✕

Peres (In. OLIVEIRA E ADRIÃO: 2001), comenta esta questão sobre a tênue distância apresentada entre obrigatoriedade e direito. O fato de o ensino fundamental ser garantido pelo Estado é também obrigação dos pais provê-la, passando a não fazer parte de seu arbítrio a opção dos pais de levar ou não os filhos para a escola, sendo que é sobretudo em DIREITO, na medida em que todo o cidadão deve ter cesso à educação. Em outras palavras:

“A idéia de educação, como direito fundamental do cidadão, apresenta, de pronto, o seu reverso: o dever do Estado de promovê-la, facilita-la, oferecê-la. É claro que desde aí se fazem sentir, como necessários, limites a esse direito e a esse dever, que ao fim e ao cabo, são estabelecidos pelo Estado ou, se preferível, pelos cidadãos enquanto sujeitos da atividade estatal. Nesse caso, os cidadãos podem ser mais uma vez encarados como sujeitos passivos ou ativos da atividade estatal. No primeiro caso, enquanto credores do direito à educação; no segundo, como responsáveis pela ação do Estado, exercida no sentido de atender àquele direito.” (PERES, 1991: 67)

Vale lembrar que entre direitos e deveres é essencial verificar soluções para todas as dificuldades e impossibilidades à gestão democrática, como, por exemplo, cita Cretella (1991) :

“(...) todo o cidadão brasileiro temo subjetivo público de exigir do estado o cumprimento da prestação educacional, independentemente de vaga, sem seleção, porque a regra jurídica constitucional o investiu nesse status, colocando o Estado, ao lado da família, no poder-dever de abrir a todos as portas das escolas públicas e , se não houver vagas nestas, das escolas privadas, pagando as bolsas aos estudantes. (CRETELLA, 1991:881)”

☞ Quanto aos princípios de participação, a Constituição Federal de 1988 garante também o acesso à informação e a participação de representantes de setores específicos em órgãos da administração pública nos Artigos 5º inciso XXXIII e 10º, como se segue:

“Art 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza (...), nos termos seguintes:

XXXIII- Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral (...); ☞

Art 10º - É assegurada a participação dos trabalhadores e empregadores nos colegiados dos órgãos públicos em que seus interesses profissionais ou previdenciários sejam objeto de discussão e deliberação.”

Ou seja, viu-se na descrição destes dois últimos artigos que, ao menos constitucionalmente, existem caminhos que permitem a participação de indivíduos e acesso às informações de ordem pública, visando a democratização da gestão.

Aos docentes, a LDB, também traz orientações aos docentes referindo-se à participação junto à comunidade:

“Art 13 - Os docentes incumbir-se -ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.”

Sendo assim, docentes estariam sendo “convocados” a participar da elaboração do projeto político- pedagógico da escola, tendo também como sugestão, envolver a comunidade escolar nas atividades propostas.

Especificamente os Artigos 12 e 14 da LDB, apresentam conteúdos sobre a gestão democrática, avançando de forma mais específica e clara as informações do Art 206 da Constituição Federal de 1988:

“Art 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

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 freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades:

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

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

Segundo Paro (In: OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001) referindo-se a estes artigos, entende ser absurdo limitar a legislação ao ensino público como se o ensino privado pudesse ser uma gestão autoritária! Quanto ao Art. 12, Paro (idem) retrata que, embora vagos, os incisos reconhecem a importância da participação dos usuários na gestão da escola. reforça que não basta a “comunicação” aos pais sobre o andamento do filho nas atividades da escola, mas já é um avanço significativo.

⁴Desta forma, não fica definida no Art. 12 da LDB a questão do papel dos pais na elaboração dos projetos da escola. Ou seja, nas palavras de Muranaka e Minto:

“Os incisos VI e VII preocupam-se em garantir que as escolas dêem satisfação às famílias, às comunidades, aos pais e responsáveis pelos alunos, das atividades por elas desenvolvidas. No entanto, entende-se que a LDB poderia ter avançado mais, garantindo a esses segmentos sociais a participação na elaboração, implementação e avaliação do projeto político- pedagógico da escola.” (MURANAKA E MINTO, IN. OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001:61)

E ainda ressaltam que mesmo assim isso é um avanço porque:

“Seja como for , estes incisos são importantes, sobretudo porque revelam, de um lado, direitos da sociedade, de outro, a necessidade de controle social para que tais direitos sejam devidamente respeitados.” (MURANAKA E MINTO, IN. OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001:61)

No Artigo 14, vale ressaltar a participação da comunidade e a formação de grupos interessados nas atividades da escola, que é algo organizado há anos pela sociedade civil: ✕

+ “Cabe lembrar que os Conselhos de Escola, com poder deliberativo e em substituição às Associações de Pais e Mestres (APMs), são organismos reivindicados pelos setores organizados da sociedade civil desde meados dos anos 1970 e , sobretudo, nos anos 80, período de democratização do país. Em muitos casos, esse colegiado com poder de deliberação estava acima do diretor da escola, autoridade educacional constituída.” (MURANAKA E MINTO, IN. OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001:63) *

Numa mesma ótica, ainda se pode entender a importância dos grupos formados pela comunidade em sua função deliberativa:

“(...) os conselhos de escola apresentam-se como espaços públicos privilegiados, nos quais tensões e conflitos, ao serem superados, desestabilizam práticas monolíticas ou pretensamente “Harmoniosas” de gestão, ao mesmo tempo que se configuram como espaços institucionais de articulação de soluções locais para os problemas do cotidiano escolar.” (ADRIÃO E CAMARGO, IN. OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001:77)

Paro ainda faz uma crítica ao Artigo 14 inciso II que:

“(...) sequer estabelece o caráter deliberativo que deve orientar a ação desses conselhos, outra conquista da população que se vem implantando nos diversos sistemas de ensino.” (PARO, IN. OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001:81)

Como foi visto, todos os autores citados neste capítulo concordam pelo menos em um ponto: a participação dos pais e da comunidade escolar é fundamental na formação de estruturas democráticas no interior das escolas. Para finalizar, um trecho de Bobbio, define bem a importância desde evento:

“Um processo de interação dos pais na tomada de decisões na escola e especialmente na avaliação de suas atividades pode ser benéfico em duplo sentido: em primeiro lugar, porque os pais se colocam como interlocutores importantes diante dos trabalhadores da escola, especialmente dos professores, que passam a ter diante de si, mais concretamente, aqueles a quem devem prestar conta da qualidade de seus serviços; em segundo lugar, porque, assim, os pais podem inteirar-se mais efetivamente dos problemas da escola, tendo mais condições para poder reivindicar do Estado providências e soluções e, dessa forma, exercer plenamente o direito (e dever) de controle democrático do Estado, exigência fundamental de uma democracia social.”
(BOBBIO. IN: OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001: 86)

b) Algumas Considerações

No projeto de Lei 4173/98, que institui o Plano Nacional de Educação, o então ministro da Educação e do Desporto, Paulo Renato de Souza, apresenta algumas metas a serem alcançadas que envolvem de certa forma a ampliação dos mecanismos de participação da comunidade na gestão, como a seguir descreve Saviani (1998):

“Para a pré-escola

13 – Valorizar a participação da comunidade na gestão, manutenção física, na melhoria do funcionamento das pré-escolas e no enriquecimento dos recursos didático-pedagógicos disponíveis, inclusive no que se refere às atualizações de tecnologias educacionais, sem eximir o Poder público de suas responsabilidades.” (SAVIANI, 1998:99)

Já para o Ensino Fundamental, encontram-se outras interessantes verificações das metas estabelecidas neste mesmo projeto de Lei:

“ 5- Estabelecer medidas para assegurar que, em três anos, todos os Estados e Municípios tenham estabelecido suas diretrizes curriculares e que todas as escolas tenham formulado seus projetos pedagógicos, observando as sugestões 7

“dos parâmetros curriculares nacionais e as diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Educação, dos Conselhos Estaduais de Educação e, quando for o caso, dos Conselhos Municipais de Educação” (SAVIANI, 1998:100) x

Pode até ser um engano, mas ao ser identificado o “*observando*” neste item, abriu-

- se margem para a verificação de que não há obrigatoriedade ou até mesmo abertura para a participação da comunidade ou conselhos de escola na elaboração do Projeto Político pedagógico da escola: caberia à escola formulá-lo, com ou sem participação destes membros, desde que inclua sugestões dos órgãos superiores para a educação básica nacional e “*quando for o caso*” avaliar sugestões dos Conselhos Municipais de Educação.

Por outro lado, nota-se que há uma preocupação em atrair a comunidade para o interior da escola,

“ 17 – Universalizar, em três anos, a instituição de Conselhos Escolares ou órgãos equivalentes nas escolas, a fim de assegurar a participação da comunidade na gestão escolar.

19 - Valorizar a participação da comunidade na gestão manutenção física e melhoria do funcionamento das escolas, incentivando o trabalho voluntário, sem eximir o Poder Público de suas obrigações constitucionais.” (SAVIANI: 1998: 101)

No entanto talvez o termo “*assegurar*” no item 17 não tenha sido muito bem empregado, como pode ser visto no Capítulo I. Deve haver sim meios para a intervenção da população na gestão, mas cabe a cada um participar ou não de forma ativa na construção de uma gestão seja ela democrática ou não: não se garante a participação pela lei ou somente com a criação de um espaço como os Conselhos. Disponibiliza-se meios legais, mas e se o povo não souber das leis ou o que fazer com este lugar que ocupa? O que deveria ser um direito tornaria-se obrigatoriedade? Já discutido anteriormente, obrigatoriedade e direito têm essa tênue distância.

Essas metas estabelecidas em forma de Projeto de Lei a ser votado, foram motivo de inquietação para a oposição ao governo que, em contraproposta, elabora um

novo Projeto, datado de 1998 também, com algumas sugestões coerentes ao projeto de participação da comunidade num modelo de gestão democrática, confirmando também as limitações do Plano Nacional de Educação.

Quanto à participação na gestão, observa-se:

✧ “ **Diretrizes Gerais**

. *Universalizar a educação básica (nos seus vários níveis e modalidade) e democratizar o ensino superior, ampliando-se as redes de instituições educacionais, os recursos humanos devidamente qualificados e o número de vagas e fortalecendo o caráter público, gratuito e de qualidade da educação brasileira, em todos os sistemas de educação;*

. *Garantir a gestão democrática nos sistemas de educação e nas instituições de ensino;*

. *Assegurar a autonomia das escolas e universidades na elaboração do projeto político- pedagógico de acordo com as características e necessidades da comunidade, com financiamento público e gestão democrática, na perspectiva da consolidação do Sistema Nacional de Educação;*

. *Instituir mecanismos de avaliação interna e externa, em todos os segmentos do Sistema Nacional de Educação, com a participação de todos os envolvidos no processo educacional, através de uma dinâmica democrática, legítima e transparente, que parte das condições básicas para o desenvolvimento do trabalho educativo até chegar a resultados socialmente significativos.* ✧

✧ **Diretrizes**

. *Articular democraticamente as diferentes esferas de poder (federal, estadual e municipal), visando à necessária integração de seus planos nacionais de educação;*

. *Estimular a discussão sobre o direito à tomada de decisão pelos usuários e profissionais da educação, enquanto exercício da cidadania, realizando campanhas, com materiais adequados, que incentivem a participação e o envolvimento das comunidades na gestão das unidades educacionais e garantindo condições adequadas (informações, locais, horários, materiais etc) para o exercício da gestão democrática da educação em nível local e mais amplo;* ✧

Utilizar amplamente os veículos de comunicação de massa objetivando a participação da sociedade na definição das prioridades educacionais, em âmbito local, regional e nacional, divulgando amplamente as experiências emancipadoras de participação e decisão nos rumos da educação, de modo que possam ser reproduzidas;

Criar estratégias para o acompanhamento da implementação do Plano Nacional de educação pela sociedade civil, pressionando as diferentes esferas de poder (federal, estadual e municipal) para que ocorra a necessária integração entre seus Planos de educação.

Metas

(Universidades) Criar, no prazo de três anos, os Conselhos Sociais, com a participação de representantes da sociedade civil organizada e da comunidade acadêmica, para acompanhamento e controle social das atividades universitárias, com o objetivo de assegurar o retorno para a sociedade, dos resultados da pesquisa do ensino e da extensão desenvolvidas pelas IESs.

Criar, no prazo de três anos, os Conselhos Escolares deliberativos, como instrumentos de construção coletiva e democrática das propostas político-pedagógicas das unidades escolares.

Democratizar, no prazo de três anos, a composição dos Conselhos Escolares pelo critério de paridade entre profissionais das escolas e usuários, garantindo-se a representação de todos os segmentos no seu interior.”

(SAVIANI: 1998: 137 - 140)

Após estas verificações, o que se pode ver é que há um avanço nas propostas referentes aos ideais democráticos e uma importância dada, com razão, às formas essenciais de participação da comunidade escolar desde a elaboração à execução de planos no interior da escola.

Foram até mesmo ressaltados de forma coerente os meios de comunicação de massa como um caminho alternativo para atingir a população e conscientizá-los às questões que envolvam o processo educacional.

No entanto, vale ressaltar que:

“(...) a cidadania não se constrói por decretos ou intervenções externas, programadas ou agentes pré – configurados. Ela se constrói como um processo interno, no interior da prática social em curso, como fruto do acúmulo das experiências engendradas.” (GOHN, 1994:16)

Ou seja, tanto conceitos teóricos quanto os fundamentos legais, expressam a necessidade de atuação e possibilitam a participação de todos os membros inseridos no contexto educacional , no entanto, relatam somente a “teoria”. A prática será apresentada no próximo capítulo com base em estudos de caso de pesquisadores que se envolveram num determinado cotidiano escolar para acompanhar e verificar avanços e retrocessos na democratização da educação atualmente.

CAPÍTULO III

Estudos de casos de instituições em tentativa de implementação de uma Gestão Democrática

Neste Capítulo III, estará sendo feita a análise dos dados coletados nas investigações sobre a tentativa de implantação de uma gestão democrática na escola., baseado em 3 estudos de casos de diferentes autores, em datas muito próximas elaborados para a mesma instituição, a Unicamp.

O primeiro (a), de **José Marcelino de Rezende Pinto**, foi elaborado na defesa de doutoramento (1994), na Tese chamada “*Administração e Liberdade: um estudo do Conselho de escola a luz da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas*”; o segundo (b), descrito por **Crisanto Avelino Sanches Barros** na Dissertação de Mestrado (1995) “*Conselho de escola deliberativo: desafios da democratização da gestão da escola pública paulista*”; e o terceiro (c), de **Aparecida Cardoso**, referente à Tese de Mestrado (1995) com o título “Gestão Participativa numa escola comunitária”.

Serão relatados sobre estas referências descritas, as metodologias, formas de pesquisa, público alvo do estudo e a análise dos resultados apresentados de forma sucinta.

a) José Marcelino R. Pinto

Em “*Administração e Liberdade*”, Marcelino utiliza basicamente como metodologia para o estudo de caso o instrumento da coleta de dados em entrevistas com membros do Conselho de Escola (da escola escolhida como referência – EEPSG Cel Zeca Alves), análise documental e observação direta.

Ele parte para a pesquisa de campo baseado nos fundamentos teóricos de Habermas entendendo que os conselhos de escola surgem como uma reação de determinados segmentos da sociedade. Ou seja:

“No caso da escola, Habermas mostra que, pelas suas próprias características, ela demanda mecanismos de decisão que levem em conta a participação de todos aqueles envolvidos no processo educativo” (PINTO, 1994: IX)

A escola Cel Zeca Alves foi fundada em 1982, num bairro localizado em Ribeirão Preto, habitado por famílias de classe média – baixa (pequenos comerciantes, pedreiros, cabeleireiros ...). Seu interior é amplo com instalações razoáveis: 8 salas, 1 laboratório, 1 cantina, 1 quadra descoberta, 1 sala de dentista, 1 cozinha, dispensa, almoxarifado, 2 pátios cobertos, sala de diretoria, de professores, de secretária, de arquivo, da coordenação pedagógica, de zeladoria, biblioteca, vestiários masculino e feminino, sanitários para alunos e separados para professores.

Segundo o autor, o prédio está sem sinais de depredação ou pixações, em boas condições. Atende a 900 alunos, tem 40 professores, 8 funcionários e 2 especialistas (diretor e vice).

Parece uma escola como outra qualquer do estado de São Paulo, no entanto há um diferencial notado pelo pesquisador: o portão fica sempre aberto e os muros não são altos.

Antes, na década de 80, a escola era rejeitada pela comunidade pelo seu estado de conservação. Aos poucos a política de sua direção permitiu o acesso da comunidade no interior da escola e nesta pesquisa o autor ressalta a participação da comunidade no Conselho Escolar.

O Conselho Escolar possui 21 integrantes, sendo 8 representantes dos professores, 5 representantes dos pais, 5 representantes dos alunos, 1 especialista, 1 representante dos demais funcionários e o diretor, que também é o presidente. Cada categoria com 2 suplentes.

Analisando-se as atas, que abrigam os registros das reuniões dos conselhos, a média de comparecimento é de 60 % aproximadamente. Nota-se que há também uma grande rotatividade no segmento pais e alunos e baixas quanto a professores e funcionários, sendo que de 9 conselhos instalados, em 5 não foi preenchida a representação dos alunos.

Marcelino separou a análise de sua pesquisa em:

- 1- **atribuições do conselho:** o autor conclui depois das entrevistas com membros do Conselho de Escola, que há um grande desconhecimento sobre a amplitude do poder do conselho por parte dos representantes de pais e alunos ;
- 2- **avaliação do conselho:** constatou-se que há uma postura mais crítica frente ao Conselho Escolar da parte da direção e professores do que se nota no posicionamento dos pais;
- 3- **autonomia do conselho:** o autor buscou investigar até que ponto o conselho de Escola consegue ser um instrumento de desburocratização da escola. A impressão que se tem é a de que os alunos e os pais não vêem o conselho como uma conquista, mas como uma dádiva da Secretaria Estadual. De Educação e a sua participação como um ato de boa vontade do diretor da escola. Estas, entre outras observações, levam à conclusão de que há um limite na autonomia do conselho: cerca de 70 % das decisões tomadas pelo Conselho da Escola estão vinculadas ou limitadas por algum tipo de resolução da Secretaria estadual de Educação;
- 4- **os assuntos mais discutidos:** percebe-se pelas entrevistas que os membros, ao relatarem suas opiniões, ressaltam aquelas decisões que os atingem mais diretamente, perdendo o contexto global (salvo exceções). Pelas atas, verificou-se o predomínio de temas meramente burocráticos, restringindo o Conselho Escolar à homologação de decisões como calendários, reposições de aulas, recuperação, havendo pouca interferência dos pais;
- 5- **a dinâmica do conselho:** verificando a rotina de funcionamento do Conselho de Escola, foram levantados subitens descritos por: **eleição dos membros** do conselho, que segundo seus integrantes ocorre de forma bastante democrática e sem manipulação dos segmentos. Verifica-se a dificuldade do preenchimento de vagas e grande desinteresse (que não cabe somente à escola mas toda a sociedade), perpetuando desigualdades e

dominações; **dinâmica das reuniões**, em que se nota uma grande dificuldade em reunir o conselho e o grau de participação depende das características individuais de personalidade de cada membro do conselho de escola; quanto ao **papel das entidades representativas**, verifica-se a escassa participação dos órgãos como Apeoesp, UNE, UBES, grêmio estudantil. Há pouca interferência na escola; **decisões do conselho** são tomadas basicamente pelo consenso entre os integrantes;

- 6- as **sugestões para melhorar o conselho**: constatou-se que todos os integrantes têm importância no Conselho de Escola e que as propostas de melhorias apresentadas apontam no sentido de retirar os “constrangimentos sistêmicos”, visando ampliar o poder dos membros do Conselho Escolar enquanto agentes de direcionamento da escola .

Conclusões de Marcelino:

- Há um consenso quase absoluto quanto à superioridade do Conselho de Escola frente às formas burocráticas de gestão da escola. As críticas não existem sobre sua existência, mas quanto às suas potencialidades;

- O autor entende que o “*medo*” de participar do Conselho de Escola não é apenas uma vontade do indivíduo, mas também um “*processo de colonização do mundo da vida*” no âmbito da reprodução de estruturas simbólicas (cultura, sociedade e pessoa), que contamina professores, pais e alunos;

- “*A escola, por sua própria natureza, exerce um papel fundamental na transmissão cultural, na socialização e na construção da personalidade individual, isto é, na reprodução das estruturas simbólicas do mundo da vida e, portanto, para o seu bom funcionamento, ela deve ser regulada pelos processos de ação comunicativa com vistas para alcançar o entendimento. Daí a importância do Conselho de Escola.*” (PINTO, 1994: 151);

- Na escola pública, a burocracia deixou pouco (ou nenhum) espaço para a introdução de expressões coletivas de tomada de decisões e assim, o Conselho de Escola não se consolida como forma autônoma de poder.

Como sugestões para a implantação de uma gestão democrática (pela consolidação do Conselho de Escola) o autor propõe mudanças tanto no aspecto legal quanto às formas de articulação da sociedade civil;

- A escolha do diretor : *“O diretor é um técnico que toma decisões políticas, sem que sua competência para tal seja avaliada.”* (PINTO, 1994: 156);

- Os recursos financeiros: os pais e os alunos verão o Conselho de Escola como mais uma APM enquanto as escolas não possuírem um mecanismo automático de recebimento de recursos de custeio: *“Um órgão de gestão da escola que não conta com um fluxo estável de recursos, perde sua razão de ser.”* (PINTO, 1994: 156). Isso deve ser alterado, com por exemplo, uma cota estadual de salário- educação;

- Deve-se enfrentar o problema das inúmeras resoluções baixadas pela Secretaria Estadual de Educação que limitam a ação do Conselho de Escola: deve haver a consolidação de uma sociedade civil emancipada, formada na crença de valores democráticos, tendo recursos como os meios de comunicação para a divulgação das idéias de uma cultura de massa libertária;

Seria importante também, segundo o autor, a intervenção mais efetiva das associações privadas como Apeoesp, UDEMO ou AFUSE, que militem em torno das escolas para retomar espaços tomados pelo sistema, atuando em defesa de interesses da categoria e em razão de problemas que extrapolam a especificidade de uma escola.

b) Crisanto A. S. Barros

Neste item será analisada a Tese de Mestrado de Barros, tomando como foco principal o capítulo IV – intitulado: *“Olhando a questão da participação da ‘comunidade escolar’ na gestão da escola pública paulista com a criação do conselho de escola deliberativo.”*

Analizadas pesquisas principalmente a partir da década de 90 sobre a participação da 'comunidade escolar' no processo decisório da escola, o autor destaca que a grande maioria destas vem apontando para a inexistência de uma participação efetivamente democrática no interior do conselho, pois o poder de tomada de decisão continua centrado na direção da escola, sendo o diretor sua figura central.

No entanto ressalta que outras pesquisas, apresentam experiências de sucesso. E assim, estabelece seu trabalho em torno de 3 itens:

- 1- a forma como se tem escolhido os representantes do conselho;
- 2- como se tem decidido;
- 3- sobre o quê se tem decidido.

Inicialmente verifica-se que na maioria dos casos os representantes dos segmentos que participam do Conselho de Escola Deliberativo não são eleitos, como dita a Democracia. Geralmente os membros são indicados pelos próprios diretores de escola, justificados pela falta de interesse dos pais em representar o segmento, que dificultaria e inviabilizaria a realização de eleições.

Neste trabalho, o autor foi buscar respostas do porquê do desinteresse dos pais em participar do conselho.

Um ponto levantado foi que o público atendido pela escola pública vive em condições precárias, sendo difícil a participação em reuniões por conta de tempo a ser gasto e também por motivos financeiros no deslocamento. No entanto, a falta de participação não está relacionada somente a pobreza ou situações adversas do dia-a-dia.

O autor reflete sobre a questão do preconceito dos membros do conselho frente aos pais, através de depoimentos colhidos por outros autores no interior da escola, como se o entendimento da estrutura escolar fugisse a sua compreensão ou competência, mostrando-se complexa.

Sendo assim, revela-se pelos estudos que a questão da hierarquia é um lado que dificulta a participação até mesmo pelo sentimento de inferioridade dos pais.

Outro ponto a ser verificado é o fato de que o diretor toma a frente do conselho, e as decisões ficam centralizadas em sua figura, pela própria internalização de liderança que este possui.

Entende-se, neste ponto de vista, que o conselho existe para “*colaborar, ajudar a diretora*”; enquanto os membros são ouvidos, mas não tomam decisões.

Crisanto observa também que nas pesquisas analisadas os pais participam essencialmente de questões que se referem à disciplina dos alunos (comportamento) e às tarefas de manutenção da escola (limpeza, pintura etc).

Nota-se que a prática dos membros do Conselho Escolar é muito semelhante ao funcionamento da APM, sendo que a maioria das deliberações depende da vontade do diretor, segundo Barros.

Por outro lado, o autor relata experiências bem sucedidas e os elementos que ajudaram a construir uma forma de gestão democrática na escola pública.

Em uma das pesquisas consultadas, o autor identificou que no bairro investigado as escolas em foco possuem uma tradição fundada em movimentos sociais populares e foi, engajada nestas propostas, que a comunidade adquiriu experiência de discussão em grupo, além de fortalecer noções de cidadania e direitos.

O autor atribui o sucesso do Conselho a 2 fatores:

- 1) a elaboração da experiência participativa pelos pais de alunos no Conselho de Escola Deliberativo antecede ao surgimento deste conselho;
- 2) durante o processo de abertura da escola, com a criação deste novo conselho, os representantes de pais de alunos puderam adquirir mais experiência, principalmente ao que se refere ao conhecimento sobre os mecanismos e funcionamento dos diferentes segmentos e departamentos da escola.

Houve, durante a pesquisa citada pelo autor, uma situação interessante em que as mães da comissão bem sucedida, influenciaram as mães de outra escola, sem sucessos participativos, e monitoraram a realização da eleição de um novo colegiado (que antes era composto por membros indicados do diretor). Barros ressalta a idéia de que é através do confronto com o diretor da escola e de discussões nas comissões de educação do bairro, que os membros do Conselho de Escola adquirem experiência sobre seu funcionamento.

Observa-se neste estudo, que pelos temas discutidos e decididos pelo Conselho de Escola (por exemplo organização da escola, reposição de aulas, disciplinas ...) as questões referentes à estrutura pedagógica mantêm-se sob o poder de diretores e professores. Há uma dificuldade dos pais em participar destas discussões principalmente pela falta de experiência e conhecimento destes, quanto às possíveis reivindicações que podem ser feitas neste espaço.

O interesse fica mais deslocado, segundo Crisanto para as questões do tipo construir mais escolas, ao invés de haver uma fiscalização na gestão das escolas já existentes.

Concluindo, nas palavras citadas pelo autor:

“(...) a possibilidade de uma participação efetiva dos pais de alunos (comunidade extra-escolar) no conselho de escola depende da existência de mecanismos de agenciamento nos quais eles elaboram suas experiências de participação. Em outros termos, isto significa admitir que a existência de um ‘espaço público não estatal’ (Clube de Mães, Comissão de educação), na qual os membros aprendem a elaborar seus discursos e tornar legítimas suas reivindicações, é condição sine qua non para garantir uma presença efetiva no colegiado da escola.”
(BARROS, 1995:110)

Alguns estudos ainda mostram que a figura do diretor é muito importante para a abertura da escola para a comunidade extra-escolar e isso tem propiciado aos pais de alunos o acesso e compreensão do funcionamento da escola e sobre a sua função político - pedagógica.

O autor enfatiza, em sua conclusão, que o papel decisivo na participação dos pais cabe à sua organização autônoma e, se estes já tiverem experiências em outras associações, geralmente garantem uma participação mais efetiva nos Conselhos de Escola. Verificou-se também que, em instituições onde os pais não tem esta experiência, o projeto de participação democrática não é bem sucedido.

Enfim, percebe-se pela análise das pesquisas que na maioria há uma inexistência de participação efetiva da comunidade escolar e, assim:

“(...) os desafios à democratização da gestão na escola pública paulista são maiores que as possibilidades de sua concretização.” (BARROS, 1995:111)

Por outro lado, as experiências de sucesso referem-se a conquistas de organizações de fora da escola.

c) Aparecida Cardoso

Aparecida escolheu como foco de suas pesquisas de campo a Escola Comunitária de Campinas, que tenta há vários anos desenvolver um trabalho de participação de pais, professores, alunos e funcionários na gestão da escola.

Para analisar a participação, utiliza a análise documental, observação e entrevistas semi-estruturadas com os 14 representantes do Conselho Comunitário: 4 pais, 4 professores, 4 alunos e 2 funcionários e por 14 pessoas não pertencentes ao Conselho (mesmo número de representantes do Conselho Comunitário).

A escola, segundo a autora, é gerida pela Assembléia, pelo conselho Administrativo e pelo Conselho Comunitário, mas em foco foi observado apenas este último porque nos outros grupos não há participação dos alunos. A coleta dos dados foi realizada entre agosto de 1993 a março de 1994 (exceto férias escolares).

A Escola Comunitária de Campinas apresenta os aspectos de uma organização cooperativa, mesmo havendo fatores que dificultam a participação das pessoas: apesar das representações, não há participação efetiva.

A escola oferece, desde a fundação, um espaço para participação. As reuniões ocorrem mensalmente ou quando necessário, extraordinariamente são convocadas pelo diretor geral. Todos podem participar, mas as decisões são tomadas pelos representantes. As decisões são aprovadas por meio de votação, após a aprovação da maioria, as resoluções são encaminhadas à Assembléia para serem novamente discutidas e votadas.

A autora nota pelos depoimentos que principalmente os alunos e funcionários mostram ter pouco conhecimento sobre a participação na gestão.

Muita da insatisfação e/ou desinteresse vêm do desconhecimento ou falta de percepção sobre seu espaço no Conselho, segundo ela, e também pela falta de organização dos grupos na reivindicação deste espaço para colocarem suas opiniões e propostas para a gestão no cotidiano da escola.

Cardoso conclui estas observações dizendo que alguns dos obstáculos que a escola pública encontra para implementar uma gestão escolar democrática também podem estar sendo encontradas numa escola como esta, a Escola Comunitária de Campinas, cujo trabalho é sem fins lucrativos.

Nota-se através da análise do estudo de campo, que as pessoas envolvidas neste processo educacional vivenciam historicamente o autoritarismo e isto traz à prática escolar cotidiana o autoritarismo.

E, desta forma:

“(...) mesmo que haja um Conselho com representação das categorias da escola, muitas vezes um grupo domina o restante (...)” (CARDOSO, 1995:74)

Ressalta-se ainda que só haverá transformação deste quadro se a proposta educacional estiver em constante processo de atualização, utilizando como caminho o trabalho pedagógico e administrativo.

Geralmente os assuntos relacionados a questões administrativas necessitam votação do Conselho Comunitário para aprovar ou não orçamento, diferente de questões pedagógicas (projetos) que podem ser apenas expostos, sem necessidade de voto, mas também passam por alguma discussão entre os membros.

Através de dados apresentados, verifica-se que entre os pais, alguns acreditam que não há um espaço suficiente para expor suas idéias, outros participam das reuniões quando o assunto lhes é conveniente ou quando o afeta diretamente. Percebe-se, desta forma, que alguns pais estão acomodados com o espaço oferecido pela escola para a participação na tomada de decisão e outros, no entanto, estão preocupados com uma forma mais consciente e responsável de participar.

Quanto aos professores, verifica-se que os momentos de tomada de decisão são polêmicos. Eles têm uma sobrecarga de trabalhos; o Conselho de escola faz muitas reuniões concomitantemente há reuniões de professores para discussões de temas pedagógicos. Não é somente por haver tantas reuniões, mas há um acúmulo de trabalho e de tempo evitando que se efetive uma gestão democrática.

Referente aos alunos, confirma-se pelas entrevistas que falta muito para que se tenha uma real participação porque são pouco estimulados para a importância de sua participação na escola. falta consciência, segundo a autora, para aproveitar o espaço que há para iniciar uma participação efetiva na tomada de decisões na escola.

No que tange a atuação dos funcionários, Aparecida nota que é um ponto a ser repensado porque este é o empregado que cumpre o horário de serviço: ele deve lutar para ocupar o seu espaço de participação dentro da escola, além de que se sente, em geral, como uma peça não fundamental para o processo, como acredita a escola, sendo que as discussões são tomadas basicamente por pais e professores.

Vê-se necessário, segundo a análise dos depoimentos, um trabalho contínuo do desenvolvimento da conscientização para a participação efetiva na gestão escolar e também na articulação entre os elementos envolventes no interior da escola, sendo que todos estes fundamentos devem estar inclusos num processo maior de democratização da sociedade.

“Está constatado que o Conselho existente na escola, com a participação da comunidade educativa é um órgão importante dentro da escola para que as pessoas possam participar. O importante é ampliar essas experiências, procurando estar atento aos obstáculos que dificultam o trabalho coletivo, como o corporativismo, a falta de conscientização o medo de se expressar as idéias contrárias, o respeito pelo outro, e procurar superá-los.” (CARDOSO, 1994:94)

A autora ressalta que é importante que o grupo avalie os processos de participação e encontre a melhor forma de praticá-la, fortificando atividades dos grupos que já estão interessados na proposta democrática.

Conclui-se a análise com algumas informações:

- A escola é um espaço privilegiado para se efetivar o trabalho democrático, mas não está livre de obstáculos que dificultem este processo;
- O trabalho coletivo tende a superar a prática individualista para atender a todos dentro da escola numa proposta solidária, além do próprio compromisso com uma ação coletiva;

“O trabalho cooperativo é demonstrado como alternativa de solidariedade e de participação, contribuindo para o desenvolvimento do processo coletivo no interior da escola. a auto-gestão cooperativa é uma forma de democratização das decisões.” (CARDOSO, 1995: 96)

- Deve-se criar condições para que os diversos grupos participem efetivamente das tomadas de decisões;

“Na escola fala-se muito de participação, mas que muitas vezes não é respeitada a opinião de todos. Esta constatação demonstra que a participação da comunidade na escola é um processo lento e desafiante.” (CARDOSO, 1995: 99)

Enfim, deve-se buscar superar dificuldades para a participação no Conselho de Escola como horários ou outras preocupações, valorização de suas idéias etc, levando em conta os conflitos e a busca de suas causas.

Capítulo IV

Considerações Finais

Para a elaboração deste trabalho foram feitas pesquisas de cunho teórico tentando verificar algumas definições de democracia e gestão na escola.

No Capítulo I, foram resgatados princípios teóricos de diferentes autores sobre os conceitos de gestão, participação e especialmente de democracia.

No Capítulo II, já foram descritos os regimentos e a legislação que regem os valores deste sistema democrático na sociedade em geral, buscando envolvimento com propostas educacionais.

Para complementar informações apresentadas nos âmbitos teórico e prático, foram descritas no Capítulo III, as pesquisas do tipo estudo de caso, de 3 autores que verificaram em diferentes instituições educacionais, a implementação de uma gestão democrática, mostrando sucessos e fracassos nestes processos.

Salvo algumas exceções citadas, comprova-se que a busca por alternativas de implantação de uma gestão participativa, apesar de argumentos teóricos e legais para o desenvolvimento deste tipo de administração escolar, na prática ainda não permitem alguns avanços: ao chegar nas escolas percebe-se que não pode ser aplicada sem que os membros entendam a realidade. Não se pode convocar as pessoas para participar se estas não se reconhecem como cidadãos, agentes de direitos e sujeitos a deveres.

Da parte de todos os atores educacionais, deve-se buscar a superação da apatia de massa e sobretudo o engajamento ativo de funcionários, professores, direção em torno de uma proposta em comum: educar para participar, e como foi visto durante o trabalho, as associações fora da escola trazem um fortalecimento nesta proposta.

Ao final desta pesquisa, vê-se que para prevalecer uma administração autônoma, numa sociedade hierarquizada:

“ (...) será necessário colocar em vigor todos os mecanismos de participação democráticos disponíveis, a começar pelo funcionamento do Conselho de Escola, pela elaboração do projeto político- pedagógico anual, pela definição do regimento e, se possível, por eleição dos dirigentes escolares, cujo processo, se democrático, aumenta o grau de compromisso entre os diversos agentes da comunidade (...)” (MURANAKA E MINTO, IN. OLIVEIRA E ADRIÃO, 2001:64)

Para alguns autores, como Santos Filho (1998), numa Democracia Institucional, o Estado deve assumir a função principal de articulador das políticas sociais, no entanto não deverá deter direitos exclusivos de formulação e de execução destas políticas. Desta forma estaria sendo se certa forma estabelecido condições para a gestão democrática na escola.

Ele ainda complementa, supondo que para uma escola se tornar realmente participativa, deverá estruturar seu espaço para receber a comunidade e promover atividades sócio-culturais, voltando-se para projetos sociais, atendendo aos interesses da comunidade. No entanto, a escola deve ser uma instituição social dentro de um Estado democrático, tendo sua prática pedagógica voltada para a participação cidadã, abrindo as portas para toda a comunidade.

Sem dúvida, pelos levantamentos apontados no decorrer deste trabalho, é preciso que o indivíduo participe da vida na escola e um dos caminhos, conclui-se, é a criação dos conselhos de escola, órgãos de ações e de participação direta de cada cidadão nos assuntos políticos do país, que de uma forma ou de outra, acaba por incorporar a conscientização de direitos e deveres, liberdade de expressão e a prática efetiva da democracia.

O que mais se pode ver durante esta pesquisa, foram mais respostas de insucesso na busca desta forma de atuação na escola, mas também uma grande esperança de que este é o caminho para se alcançar uma gestão de fato democrática e participativa no interior das escolas, em especial, públicas.

Em casos específicos, especialmente aqueles em que há a participação não tão instrumental (com objetivos individuais), verifica-se que possivelmente seria o exemplo mais próximo deste ideal de gestão porque, depois de se analisar organizações observadas nos estudos de casos citados, pode-se perceber que a participação de indivíduos nas unidades baseadas na comunidade (sem fins lucrativos) ou grupos religiosos é estruturada em uma dimensão afetiva, e são estas as que se vê, possuem melhores resultados diante da participação democrática na escola:

“Se procurarmos a motivação dos participantes de uma atividade comunitária qualquer, notaremos neles uma satisfação pessoal e íntima que com frequência vai muito além dos resultados úteis de sua participação.” (BORDENAVE, 1983:16)

Gadotti (1993) verificou numa pesquisa realizada qual é a escola que as classes populares querem: definiu-se que todos querem uma escola igual para todos, democrática, gratuita, participativa, com “ensino forte” (com conteúdos tradicionais). Além disso, deve ser limpa, bem organizada, com professores competentes e dedicados, sem preconceitos. Exatamente oposto ao ensino dominante, individualista e burocrático. Os conteúdos devem ser traçados pelo ponto de vista popular, junto com os professores, pois a comunidade escolar: *“em capacidade para isso, porque melhor do que ninguém sabem do que necessitam”* (GADOTTI, 1993:53)

Fica ainda ao final deste trabalho, uma citação para se pensar:

“A sociedade democrática não pode viver e desenvolver-se senão pela participação e cooperação de todos os seus membros.” (SANCHEZ DE HORCAJO, 1979:147)

Na esperança de que sejam traçadas novas perspectivas de atuação dos profissionais de educação, segundo a ótica da participação e da democracia, é finalizada aqui esta pesquisa acreditando que num futuro bem próximo poderá se tornar realidade toda a “utopia” descrita nestes capítulos de uma nova escola, com uma nova função social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS QUANTO À METODOLOGIA DE PESQUISA

- LIMA, Sérgio Vasconcelos de. *Planejamento de Pesquisa. Uma introdução*. SP: EDUC, 1998
- LÜDKE, Menga. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. SP: EPU, 1986.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS PARA CONTEÚDO DA PESQUISA

- APPLE, Michel, BEANE, James. *Democratic Schools*, ASCD, Alexandria, Virginia, 1995.
- BARROS, Crisanto A. S. *Conselho de escola deliberativo: desafios da democratização da gestão da escola pública paulista*. Tese de Mestrado - Unicamp: Campinas – SP, 1995.
- BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. 4ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é participação*. Coleção Primeiros Passos: Editora. Ática - São Paulo, 1983.
- BRASIL. Constituição (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1998.
- BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- CARDOSO, Aparecida. *Gestão participativa numa escola comunitária*. Tese de Mestrado - Unicamp: Campinas – SP, 1995.

- CRETELLA JR, José. *Comentários à constituição brasileira de 1988*. Rio de Janeiro: Forense, 1991.
- GADOTTI, Moacir. *Organização do Trabalho na Escola: alguns pressupostos*. Editora Ática: São Paulo, 1993.

_____. *A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola*. In. LH da Silva e JC de Azevedo (orgs) *Paixão de Aprender II*. Petrópolis: Vozes, 1995.

- GOHN, Maria da Glória. *Movimentos Sociais e Educação*. São Paulo: Cortez, 1994.
- OLIVEIRA, Romualdo e ADRIÃO, Theresa (orgs). *Gestão, Financiamento e Direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, Vitor. *A Utopia da Gestão Democrática*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº 60, p. 51- 53, fev. 1987.

_____. *Gestão Democrática na Escola Pública*. Editora Ática. 3ª edição: São Paulo, 2001.

- PERES, José Augusto. *Introdução ao Direito Educacional*. João Pessoa: Micragráfica, 1991.
- PINTO, José Marcelino de Rezende. *Administração e Liberdade: um estudo do Conselho de escola a luz da teoria da ação comunicativa de Jünrgen Habermas*. Tese de Doutorado – Unicamp: Campinas –SP, 1994.

- SANCHES de Horcajo, J.J. *La Gestión Participativa em la Enseñanza* (Presupuestos sociopolíticos). Madrid: Narcea, S. A. De Ediciones, 1979.
- SANTOS FILHO, José Camilo dos. *Democracia Institucional na escola: Discussão Teórica*. In Revista de Administração Educacional vol. 1, nº 02 – Recife – Universidade Estadual de Pernambuco, jan/ jun, 1998.
- SAVIANI, Dermeval. *Da Nova LDB ao Novo Plano Nacional de Educação: por outra política educacional*. Editores Associados: Campinas – SP, 1998.
- SILVA, Nilson Robson Guedes. *Reeleição: continuidade ou continuísmo?* (um estudo com base na reeleição de diretores de escola). Tese de Mestrado: Unicamp – Campinas, 2001.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- GADOTTI, M. A Autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola. In. L.H. da Silva e J.C. de Azevedo (orgs). *Paixão de Aprender*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MICHELS, R. *Political Parties*. Chicago, III: Free Press, 1958.