



GESTÃO ESCOLAR: DO IDEAL AO REAL

Jeferson de Menezes Souza¹
Fábio Alexandre Ferreira Gusmão²

GT9 – Políticas Públicas e Gestão Socioeducacional.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral: analisar as principais abordagens de gestão contemporâneas identificadas em escolas no interior da Bahia e de Sergipe pelos discentes da disciplina de Estágio Supervisionado II (gestão escolar), no período entre 2015 e 2016. Mas também teve como objetivo específico: analisar como as pesquisas brasileiras em periódicos e livros identificam as principais abordagens contemporâneas sobre gestão escolar. Para isso, foi feito inicialmente uma revisão sobre gestão e/ou administração escolar (tratados como sinônimos nesse trabalho) e posteriormente foi discutido os resultados apresentados em 22 relatórios, dos estágios supervisionados 2 em gestão escolar. Os resultados apontam que as escolas analisadas afirmam seguir a gestão democrática-participativa, porém, há uma descontinuidade entre discurso e prática.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão democrática. Estágio Supervisionado.

ABSTRACT

The present research had as general objective: to analyze the main contemporary approaches identified in schools in the interior of Bahia and Sergipe by the students of the discipline of Supervised Stage II (school management), in the period between 2015 and 2016. But it also had as a specific objective: to analyze how the Brazilian researches in periodicals and books identify the main contemporary approaches on school management. For this, a review was initially made on school management and / or administration (treated as synonyms in this work) and subsequently the results presented in 22 reports of the supervised stages 2 in school management were discussed. The results show that the schools analyzed claim to follow democratic-participatory management, but there is a discontinuity between discourse and practice.

Keywords: School management. Democratic management. Supervised internship

¹ Graduado em Licenciatura em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário – UniAGES.
Jefssersonn.ms@hotmail.com

² Doutorando em Educação pela Universidade Tiradentes (UNIT). Mestre em Educação – Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP). Professor do Centro Universitário – UniAGES. Fa_bio_gus@hotmail.com



INTRODUÇÃO

Para uma educação de qualidade, a escola deve se assentar sobre a competência dos profissionais que nela atua, para que possa oferecer aos discentes e a comunidade, experiências capazes de proporcionar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades competências, atitudes e valores necessários para viver numa sociedade cada vez mais complexa (LÜCK, 2012).

A gestão educacional constitui uma ação na educação escolar que objetiva promover a organização, mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos educacionais dos estabelecimentos de ensino. Portanto, toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização prevista no regimento escolar em legislação federal, estadual e municipal (LIBÂNEO, 2001).

Segundo Veiga (2002) a organização da escola deve ser feita de dentro para fora, logo, a autora sugere alguns princípios que julga indispensáveis quando se pensa em coletividade. São eles: igualdade de acesso e permanência, qualidade que não pode ser privilégio de minorias, gestão democrática, que não é fácil de ser consolidada, e valorização do magistério. Sendo que todos esses princípios devem fazer parte do projeto político pedagógico com objetivos explícitos.

Segundo Sander (2007) o campo educacional mesmo com algumas mudanças de concepção a respeito de sua implementação, ainda continua enfrentando desafios em que os diferentes atores envolvidos no processo de administração permanecem com ideias conservadoras, impondo suas ideias, opções políticas e suas categorias de percepção e interpretação diante de um cenário complexo imprevisível e repleto de desafios.

A educação, a política e a administração são indissociáveis e apresentam diversas faces dependendo do tempo-espaço. Logo, o modelo de gestão empregado nas escolas brasileiras é a gestão democrática que é carregado de contradições que distorcem o real significado desse tipo de gestão. Por isso, a escola deve ser considerada um sistema integrado inerente à vida humana que se dedica a formação integral do estudante, mas para isso se faz necessário que exista uma gestão de qualidade capaz de promover as práticas escolares com o intuito de promover aprendizagem por meio de uma gestão participativa e compartilhada que considere o porteiro, a faxineira, o secretário, a diretora, a cozinheira, o coordenador pedagógico, o professor e a família como um sistema integrado responsável pela gestão da escola (LÜCK, 2013).



Além disso, Lück (2013) ressalta que a gestão participativa deve ser o modelo ideal para o desenvolvimento de qualquer escola, que esteja em situação de baixo aprendizado. Por conseguinte, a gestão democrática deve garantir a participação da comunidade escolar na construção do projeto político pedagógico de forma ativa, para que possa existir uma democratização de poder na escola e maior autonomia.

Visando a experiência prática dos processos que envolve a gestão educacional, os cursos de Licenciatura do Centro Universitário Ages – UniAGES, prevê que o estágio supervisionado 2 (gestão escolar), tenha como foco ações na gestão escolar, permitindo que os estagiários adquiram uma percepção das dimensões administrativa, pedagógica, política e financeira que convergem no funcionamento das instituições escolares.

Logo, a partir do que foi apresentado, a presente pesquisa teve como objetivo geral: analisar as principais abordagens contemporâneas identificadas em escolas no interior da Bahia e de Sergipe pelos discentes da disciplina de Estágio Supervisionado II (gestão escolar), no período entre 2015 e 2016. Mas também teve como objetivo específico: analisar como as pesquisas brasileiras em periódicos e livros identificam as principais abordagens contemporâneas sobre gestão escolar. Para isso, foi feito inicialmente uma revisão sobre gestão e/ou administração escolar (tratados como sinônimos nesse trabalho) e posteriormente foi discutido os resultados apresentados em 22 relatórios de dos estágios supervisionados 2 em gestão escolar.

GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada, e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado (FERREIRA; SOUSA, 2009).

O conceito de gestão escolar proposto por Lück (2009, p. 24), é de “ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinando com as diretrizes e políticas públicas educacionais para



a implementação de seu projeto-político-pedagógico [...]”. A autora propõe que a escola seja um espaço democrático e autônomo para resolução de problemas e implementação de um projeto político pedagógico próprio. Por conseguinte, a autora complementa ainda que, gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos educacionais. Sendo assim, responsável também pela mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos para a consolidação do ensino e sobretudo, a formação para a cidadania.

Contudo, a gestão escolar é a responsável por sustentar e dinamizar a cultura da escola, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que, se tem adotado a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados (LÜCK, 2009).

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO, ENTENDIMENTO BRASILEIRO SOBRE OS TERMOS

Lück (2013) enfatiza a respeito da discussão terminológica, destacando que ao longo dos anos as mudanças ocorridas no cenário mundial interferem também em terminologias tais como a de administração e gestão.

O termo gestão escolar surge com a intenção de superar a dimensão técnico-burocrática do paradigma da administração clássica, sendo esta última incorporada pelas escolas sobretudo no período do regime militar. Até então o termo administração escolar era usado sem nenhum problema, porém, quando começou a ser discutido a gestão democrática, percebeu-se que tal termo não se adequava a essa nova proposta. Logo, esse questionamento surge devido a indagações feitas à própria teoria da administração, que, de acordo com alguns estudiosos apresenta fragilidades que não sustentam esta teoria, como por exemplo o fundamento da autoridade central, da hierarquização das relações, fragmentação do processo produtivo, excesso de preocupação apenas como o produto em detrimento do processo (SANTOS; SALES, 2012).

A administração escolar como sendo produto das determinações históricas traz consigo as marcas de contradições sociais e de interesses políticos que perduram até os dias de hoje. Para melhor entender a administração é preciso abstrair as determinações impostas



pelo capitalismo e daí poderemos captá-la em sua essência com entendimento de suas especificidades, ou seja, aquela que é comum a qualquer estrutura social. Apenas assim, compreendendo sua natureza, é que é possível segundo Paro (2010, p.25) “identificar quais são os elementos que, em sua existência concreta, se devem às determinações históricas próprias de um dado modo de produção. Para que o conhecimento destes elementos historicamente determinantes, possam inibir a reprodução dessas práticas conservadoras e autoritárias.

Em seu sentido geral, a administração é conceituada como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, sendo atividade exclusivamente humana. A utilização racional de recursos pressupõe que o uso de tais recursos seja adequado ao fim almejado e que sua utilização se dê de forma econômica. A adequação ao objetivo proposto depende dos meios disponíveis, por isso a importante seleção dos melhores recursos (PARO, 2010).

Por isso, o conceito de administração é interpretado e usado por algumas instituições ou administradores de forma equivocada como que alguém administra e alguém é administrado; preocupam-se apenas com as atividades meio (diretor, coordenador, sem lembrar dos outros membros da comunidade escolar), além de esquecerem também os fins educativos (PARO, 2010).

Segundo Fernandes (2011) a administração escolar iniciada na década de 30 tinha o enfoque administrativo mais acentuado do que a dimensão pedagógica, isso porque a escola era influenciada pelos [...] princípios da administração empresarial, científica e burocrática de Taylor, Fayol e Weber (FERNANDES, 2011). Entretanto, atualmente há um consenso na literatura em torno da escola como uma instituição social, que deve ser gerida em suas especificidades, devendo-se pontuar que seu principal objetivo é a formação humana por meio de ações sociais, políticas e administrativa, o que demanda uma gestão diferenciada da administração empresarial (BRASIL, 2006). Ressaltando que essa preocupação surgiu na década de 80 com a descentralização da educação e a democratização das redes de ensino (FERREIRA; SOUZA, 2009).

MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR E EDUCACIONAL: TIPOLOGIAS MAIS USADAS NA ÁREA EDUCACIONAL



A gestão escolar e educacional é o elo integrador de todas as dimensões (financeira, política, administrativa, pedagógica, etc.) de uma unidade escolar, garantindo o pleno funcionamento desta e formação cidadã do indivíduo. A partir desta concepção, o quadro 01 abaixo, apresenta as diferentes acepções de gestão presente na literatura especializada.

Quadro 01- Modelos e características de gestão.

TIPOS DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Gestão Estratégica	Tem sentido militar para conceber e organizar um plano de ação; Objetivos políticos; Preza pela qualidade dos serviços e pela competitividade Mantem os dados sobre a escola e a comunidade atualizados, traçando metas e objetivos a partir daqueles.	MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011; ROSA, 2012.
Gestão Econômico-Financeira.	Gerencia as finanças da escola; Ver a educação como um setor da economia; é o principal suporte da instituição, que irá garantir estrutura material, física, administrativa, estratégica e tática para a operação da escola.	COLOMBO, 2004; ROSA, 2012.
Gestão Pedagógica	Prevê a atualização dos processos pedagógicos, contextualização de seus conteúdos com base na realidade, os métodos de sua efetivação, a utilização de tecnologias, a dinâmica de sua realização, integração dos processos pedagógicos e um currículo coeso	LUCK, 2009
Gestão de pessoas	Lida com pessoas visando o rendimento destas no trabalho, resolução de conflitos e empasses ligados a pessoas; Preza pela satisfação pessoal e profissional.	SOARES, 2008
Gestão democrática	Preza pela consulta aos grupos, decisões coletivas e trabalho em equipe; Os administradores devem ter competência para entender a dimensão política de suas ações administrativas.	PERONI, 2012
Gestão participativa	Está associada a mobilização de esforços de um grupo organizado coletivamente com ações construtivas e direcionadas para seus componentes, com reciprocidade orientada por uma vontade coletiva	LUCK, 2013

Fonte: Elaboração própria



MÉTODOS

A presente pesquisa foi do tipo exploratória de abordagem qualitativa, e foi feita de acordo com as seguintes etapas:

1ª Etapa – Pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica foi feita em base de dados da SCIELO (<http://www.scielo.br>). A pesquisa na Scielo considerou os trabalhos sobre gestão escolar do período entre 1985 a 2016.

A consulta considerava as palavras-chave de cada artigo encontrado, que por meio de suas referências foi direcionando para alcançar os objetivos da pesquisa. Com isso foi possível ter acesso a um número considerável de pesquisas abordando questões relacionadas à gestão escolar. A partir disso foi feita uma seleção de bibliografias que se relacionavam diretamente com a pesquisa.

Mas também foram consultados livros-texto e documentos sobre o tema. As consultas aos livros foram feitas a partir do acervo da biblioteca da Biblioteca Prof.^a Maria José dos Santos Lima, localizada no UniAGES. Os critérios para análise dos livros tiveram como base os principais teóricos na área da gestão educacional indicados no estágio 2 (gestão escolar).

2ª Etapa – Análise dos relatórios do estágio 2 (gestão escolar).

Nessa etapa, foi feita a análise de 22 (trinta e três) relatórios de estágio 2 (gestão escolar) dos alunos do colegiado de Ciências Biológicas do UniAGES. Os relatórios foram resultados dos projetos de estágio, dos anos de 2015 e 2016 e foram orientados pelo professor Fábio Alexandre Ferreira Gusmão, responsável pelo estágio 2 (gestão escolar).

A análise consistiu na leitura minuciosa dos relatórios de estágio. Os resultados encontrados, assim como as principais conclusões foram comparados aos tipos de gestão pesquisadas. Para análise dos dados foram construídos quadros que mostram os resultados das análises por cada município, com determinação do ano, discentes responsáveis, objetivos do relatório, método, referencial teórico utilizado, principais resultados e, por fim, as principais conclusões dos discentes a respeito do que observaram.

Para posterior discussão dos resultados destes dados foi organizado um quadro que mostra o resultado geral das investigações, mostrando se as abordagens abordadas no projeto político pedagógico das escolas são efetivadas, se são efetivadas em partes ou não são



efetivadas. Posteriormente foi construído um mapa que mostra quais municípios fizeram parte da pesquisa. Por fim foram feitas as discussões dos resultados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RELATÓRIOS

Os resultados das investigações sobre gestão escolar foram obtidos a partir dos relatórios de Estágio Supervisionado II (Gestão) dos alunos do colegiado de Ciências Biológicas do UniAGES durante o período de 2015 e 2016. A análise dos relatórios buscou identificar se a gestão democrática estava sendo efetivada nas escolas que foram objeto de estudo dos estagiários, como também as condições em que essa gestão ocorre. Foram analisados 33 (trinta e três) relatórios de Estágio II (gestão escolar), no qual 2 (dois) não atenderam aos objetivos desta pesquisa e 9 (nove) eram de escolas repetidas. Ou seja, desses 33 (trinta e três) foram considerados relevantes apenas 22 (vinte e dois).

Percebeu-se que os relatórios apresentaram análises de escolas de 07 municípios diferentes, sendo 05 da Bahia e 02 de Sergipe. No âmbito de atuação foi constatado um maior número de escolas municipais (12/22), seguidas das estaduais (9/22) e apenas uma particular.

No que compete a efetivação da Gestão democrática, as escolas contempladas no estudo foram analisadas a partir de três dimensões, a saber: não efetivada, efetivada e em partes. A tabela 01, aponta que mesmo todas as escolas estudadas declarando que seguem as orientações legais, e efetivam a gestão democrática, é perceptível que há um distanciamento entre o que dizem os gestores e as práticas de gestão.



Tabela 01 – Escolas, abordagens de gestão e análise.

Município/Escola	Abordagem de gestão	Conclusão sobre a abordagem adotada pela escola		
		Não efetivada	Em partes	Efetivada
CÍCERO DANTAS/BA				
CSJ	Democrática-participativa			
CEPLNB	Democrática-participativa			
FÁTIMA/BA				
CENSF	Participativa			
CELEM; EMUBO; EMSC	Democrática-participativa			
JEREMOABO/BA				
EMECV; ERCJS	Democrática-participativa			
LAGARTO/SE				
EMAMSS; CEARD; CESR; EMJAS; EMLPNR	Democrática-participativa			
Paripiranga/Ba				
EMJCC; ERPFPA; E MDJT; CENSPC; EMMRA	Democrática-participativa			
SANTA BRÍGIDA/BA				
CEZPT; CMPB	Democrática-participativa			
SIMÃO DIAS/SE				
EEMLSL; CEDMD	Democrática-participativa			

Fonte: Elaboração própria. (Produzido em Dezembro de 2017).

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação que tem como objetivos a promoção, organização, mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para o avanço dos processos socioeducacionais. A administração da educação se desenvolveu a partir da administração pública, e isso influenciou e ainda influencia na concepção nos modelos de abordagens aderida pelas escolas.



No início, a administração escolar tinha o enfoque administrativo mais acentuado do que a dimensão pedagógica, e isso era visto nas relações verticais estabelecidas pela gestão da escola, bem como a manifestação de interesses políticos, econômicos e princípios burocráticos.

Em termos gerais, todas as escolas apresentaram como abordagem a gestão democrática e participativa, que em nenhum dos casos analisados, são efetivadas em sua totalidade. Segundo Hora (2012), para que sejam efetivadas devem seguir os princípios da gestão democrática que tem como ação inicial do gestor permitir a descentralização na administração, nas decisões, e nas ações que devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada. Para incentivar a participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar (professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola) é preciso que se mantenha a transparência sobre qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola com ciência e conhecimento de todos da comunidade escolar.

Nos relatórios de Estágio II, foi possível perceber a todo momento que as escolas analisadas apresentavam um distanciamento entre a teoria e a prática, conforme o relato contido nos seguintes relatórios:

Relatório de estágio 2 sobre CEPLNB

“A gestão democrática participativa promove a inclusão educacional desde que a teoria seja uma fiel orientação da prática, e não é o que acontece. Ainda assim, a participação da família, dos professores, dos alunos e funcionários no processo de tomada de decisões não é tão efetivo como deveria ser”

Relatório de estágio 2 sobre CELEM

“Conclui-se, portanto, que a instituição apresenta algumas dificuldades nesse processo, pois há pouca participação da comunidade escolar nos eventos em que a escola proporciona, a exemplo de reuniões de pais, viagens, feiras, entre outros. A gestão democrática deve abrir espaço para que a comunidade, pais e outros membros da escola possam opinar diretamente na produção e aplicabilidade do projeto da escola”.

Relatório de estágio 2 sobre CENSF

“A gestão participativa é usada como referência para esta instituição, que abre as portas para a participação, realizam eleições para escolha do diretor, etc., porém, a política da participação não é efetivada”.

Em termos de participação, a única escola que possui uma gestão baseada no modelo democrático, e que não tem intenções explícitas de envolver a participação da



comunidade escolar é o CSJ, pois, trata-se de escola particular. Demonstra possuir um modelo tradicional de organização baseado na divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de direção, subordinação, remuneração e hierarquia, que caracteriza basicamente uma empresa. Essa conclusão é posta pelas estagiarias da seguinte forma:

Relatório de estágio 2 sobre CSJ

“No CSJ possui uma gestão democrática. Porém em algumas decisões regem um pouco de tradicionalismo, isso pelo fato de ser particular. Um ponto que precisa ser melhorado por parte da escola”.

A Constituição de 1988 em seu art. 211, dispõe que o sistema de ensino deve se organizar em regime de colaboração sob supervisão do MEC. A LDB/1996 define sobre as normas da gestão democrática conforme os princípios de participação. Portanto, ao analisar os resultados dos relatórios de estágio 2 (gestão escolar), foi possível perceber que, por fazer parte de um sistema educacional, a escola é orientada a se adequar as transformações que ocorrem na educação, porém como não recebem suporte suficiente para efetivar as mudanças, continuam mantendo suas práticas tradicionais com discursos inovadores.

Das 22 escolas, apenas 2 delas tiveram o modelo de participação dos profissionais de educação e membros da comunidade escolar, considerados satisfatórios, foram elas: CEDMD, em Simão Dias, que tem uma gestão que busca desenvolver seu trabalho respaldado pelos princípios da gestão democrática participativa com participação da comunidade escolar que reflete no sucesso que a escola tem com relação às suas ações pedagógicas; e a EMAMSS, em Lagarto, que mantém um nível de participação da comunidade escolar em um nível adequado ao desenvolvimento das ações propostas para a escola. Porém, vale salientar que mesmo permitindo a participação da comunidade escolar em algumas decisões, não é possível caracterizá-las como efetivadoras da democracia, pois, a figura do diretor nessas escolas assim como na maioria das escolas brasileiras, ainda é imponente com relação à tomada de decisões. Sobre a gestão escolar em CEDMD e EMAMSS respectivamente os licenciados se posicionaram da seguinte forma:

Relatório de estágio 2 sobre CEDMD

“A atual gestão busca desenvolver seu trabalho respaldada nos princípios da gestão democrática participativa. A participação da comunidade escolar é satisfatória, o que se torna papel fundamental no processo de ensino aprendizagem”

Relatório de estágio 2 sobre em AMSS



“O nível de participação da comunidade escolar é satisfatório. Na presente instituição os diretores são indicados por políticos, ou seja, são cargos comissionados. Isso por sua vez contradiz o que está implícito no PPP da instituição e na LDB/96 sobre gestão”.

Nas escolas existe uma dificuldade de democratização, que é aliada ao desinteresse, e acabam por permitir que sejam implantadas nas escolas a “falsa democracia”, ou seja, professores, pais, e demais membros da comunidade escolar são convidados a comparecerem em determinadas atividades da instituição e na maioria das vezes não passam de meros observadores (LÜCK, 2013).

Segundo Hora (2012) o que acontece na maioria das escolas brasileiras, é que existe um entendimento equivocado sobre os princípios de gestão, ou seja, acham que o fato de facilitar o acesso, ofertar vagas em suas instituições ou até construir salas de aula, são suficientes para incluírem-se no processo democrático, quando na verdade só estão garantindo o discurso inovador. Contudo, esquecem das condições mínimas para efetivação de fato da democracia, tais como salários dignos para os professores e condições favoráveis ao ensino e à aprendizagem, etc.

Todas essas discussões acerca da gestão escolar, em especial sobre a gestão democrática, fazem com que entendamos o quão é difícil e desafiador quebrar paradigmas que dominaram e influenciaram as políticas educacionais ao longo da história. Logo, essa qualidade que tanto se almeja na educação básica, com aspecto de inclusivo, se constitui um grande desafio para o país, e principalmente para as políticas e gestão desse nível de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com algumas mudanças ao longo da história demandando que a organização da escola considere princípios de coletividade como igualdade de acesso, permanência, qualidade, gestão democrática, é possível constatar que o campo educacional ainda enfrenta muitos desafios, pois a maioria dos atores envolvidos no processo de gestão escolar mantém ideias e práticas conservadoras. De modo geral é possível afirmar que o modelo de gestão democrática é o modelo considerado ideal para ser aderido por qualquer escola que queira melhorar seu índice de aprendizado, e assim garantir a participação da comunidade escolar na construção e das políticas educacionais da escola.

No que compete à gestão das escolas analisadas, é perceptível que os principais modelos abordados por estas são a democrática, a participativa ou as duas (democrática-



participativa). Ambas têm como base o art. 14 da LDB/1996 (BRASIL,1996) que define normas de gestão democrática na educação básica. A partir das análises constatou-se que todas as escolas investigadas, sem exceção, tentam seguir os princípios estabelecidos nas legislações que estabelecem a gestão democrática como abordagem ideal para o processo de ensino aprendizagem, porém, esse ideal foge do que é apresentado na realidade cotidiana. No processo de democratização, tanto os profissionais de educação como a comunidade escolar devem participar da tomada de decisões referentes aos objetivos educacionais estabelecidos para melhorar o processo de ensino e aprendizagem. De acordo com os resultados apresentados, a não efetivação das abordagens estabelecidas para as escolas em sua totalidade deve-se a diversos fatores, que variam da pouca disponibilização de espaços de participação pelos gestores, passando pela resistência de professores conservadores e por fim, chegando as famílias que também resistem a participar quando solicitadas.

No entanto, muitas questões ainda permanecem em aberto para investigações futuras. O que ficou em aberto foram questões que deveriam explicar os reais motivos que levam algumas escolas a não atraírem, de forma satisfatória, a participação dos pais nas políticas educacionais; quais são os critérios que os gestores municipais utilizam para escolha dos diretores escolares; como ocorre a eleição para escolha dos diretores das escolas estaduais; qual o maior desafio para implantação do processo democrático; a manutenção de abordagens tradicionais e conservadoras está sendo satisfatória para alcance dos resultados educacionais.

Por fim, conclui-se que as escolas do interior da Bahia e de Sergipe, que foram alvo das investigações acerca de sua abordagem da gestão escolar apresentam características semelhantes às demais escolas brasileiras, ou seja, são escolas que mantêm as influências dos modelos conservadores de administração, apesar de terem em seu projeto político pedagógico o modelo democrático e participativo como conceito, ou seja, teoricamente as escolas apresentam-se como defensoras da gestão democrática e participativa, enquanto que na prática em nenhum dos casos o modelo é efetivado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. 35º ed. Brasília: Câmara dos deputados, edições câmara, 1988.



BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – 5. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação. Edições Câmara, 2010.

BRASIL. **Base Nacional comum Curricular. Ministério da Educação.** Brasília: MEC, 2006.

COLOMBO, Sonia Simões (Org). **Gestão educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & sociedade.** Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, Out., 2007.

FERNANDES, Katia Cristina Souza. **Gestão escolar: Os desafios da gestão democrática na construção de uma escolar humanista e transformadora.** 2011. 43 f. Monografia (Especialista em Administração e Supervisão Escolar). Instituto A Vez do Mestre – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

FERREIRA, J. R. A. A.; SOUZA, A. **Gestão escolar: desafios e possibilidades.** Curitiba, Paraná: SEED, 2009.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva.** – 18ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática.** 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar: uma questão paradigmática.** 10. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e Gestão Estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **Facef Pesquisa, Franca,** v. 14, n. 13, p. 278-298, set./dez. 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** – 3 ed. São Paulo: Ática, 2010.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; FERNANDE, Maria Dilnéia Espíndola. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educ. Soc.,** Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2009.

ROSA, Clovis. **Gestão Estratégica escolas.** 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.



SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: A contribuição docente à construção da autonomia na escola. Belo Horizonte: **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 171-183, 2012.

SOARES, Magda. **Alfabetização e Letramento**. São Paulo: Contexto, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva**. 15. Ed. Papirus, 2002.