

## PRÁTICAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE A PARTIR DO LEVANTAMENTO DE TESES E DISSERTAÇÕES (2009 A 2015)

### *PRÁCTICAS SOBRE GESTIÓN ESCOLAR: UN ANÁLISIS A PARTIR DEL LEVANTAMIENTO DE TESIS Y DISERTACIONES (2009 A 2015)*

### *PRACTICE ON SCHOOL MANAGEMENT: AN ANALYSIS FROM THE SURVEY OF THESES AND DISSERTATIONS (2009 TO 2015)*

ROSA LIRANE GODINDO DE ANDRADE<sup>1</sup>

*rosagod@hotmail.com.br*

CRISTIANE MACHADO<sup>2</sup>

*crimacha@unicamp.br*

### RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar práticas de gestão escolar, no período de 2009 a 2015 no banco de teses e dissertações catalogadas e disponibilizadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, tendo como filtro os descritores: práticas de gestão escolar, ação de gestão escolar e práxis de gestão escolar. A pesquisa se insere no campo dos estudos sobre o Estado da Questão. Na primeira etapa, foram analisadas 146 pesquisas, na 2ª etapa foram selecionados 22 trabalhos que serviram de base para elaboração do quadro-síntese com os principais dados da pesquisa. Além dos autores das teses e dissertações, este estudo se apoia também nos referenciais teóricos de: Paro (1987, 2000, 2002 e 2010); Sander (2005, 2007); e Lück (1994 e 2010). Os dados foram analisados a partir do campo de estudos “Estado da Questão”, que é uma investigação específica a respeito de

1 Mestre em educação na linha de Políticas Públicas. Universidade Cidade de São Paulo – UNICID. Especialista em Psicopedagogia Institucional pela Universidade Castelo Branco, graduada em Língua Portuguesa e Literaturas pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Sorocaba, e em Pedagogia pelo Centro Universitário Sant’Anna. Atua na área educacional, com serviços de consultoria e assessoria para a formulação e implementação de Políticas de Educação. E-mail: rosagod@hotmail.com.br

2 Docente no Depase, Faculdade de Educação, Unicamp. Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da USP - Universidade de São Paulo (2003), Mestre em Educação pela Faculdade de Educação da UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas (1995) e Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais pela PUC Campinas - Pontifícia Universidade Católica de Campinas (1991). Desenvolve pesquisas relacionadas aos temas Política Educacional, Gestão Educacional e Avaliação Educacional.

um tema. Os resultados apontam que os temas recorrentes nas pesquisas analisadas foram a gestão democrática, autonomia e financiamento da educação e formação de gestores escolares. Os estudos apontaram, ainda, que, para o gestor escolar ter uma prática eficiente e eficaz, que leve em conta as dimensões acima citadas, as formações devem contemplar esses temas, levando em consideração o contexto sociocultural de sua atuação.

**Palavras-chaves:** Práticas de gestão escolar • Gestão democrática • Autonomia e financiamento da Educação • Formação de gestor e Estado da questão.

## RESUMEN

Esta investigación buscó analizar prácticas de gestión escolar, en el período de 2009 a 2015 en el banco de tesis y disertaciones catalogadas y disponibilizadas por la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior - CAPES, teniendo como filtro los descriptores: prácticas de gestión escolar, acción de gestión escolar y praxis de gestión escolar. La investigación se inserta en el campo de los estudios sobre el Estado de la cuestión. En la primera etapa, se analizaron 146 investigaciones, en la segunda etapa se seleccionaron 22 trabajos que sirvieron de base para la elaboración del cuadro-síntesis con los principales datos de la investigación. Además de los autores de las tesis y disertaciones, este estudio se apoya también en los referenciales teóricos de Paro (1987, 2000, 2002 y 2010); Sander (2005, 2007); y Lück (1994 y 2010). Los datos fueron analizados a partir del campo de estudios “Estado de la cuestión”, que es una investigación específica sobre un tema. Los resultados apuntan que los temas recurrentes en las investigaciones analizadas fueron la gestión democrática, autonomía y financiamiento de la educación y formación de gestores escolares. Los estudios apuntaron, además, que, para el gestor escolar tener una práctica eficiente y eficaz, que tenga en cuenta las dimensiones arriba citadas, las formaciones deben contemplar esos temas, teniendo en cuenta el contexto sociocultural de su actuación.

**Palabras clave:** Prácticas de gestión escolar • Gestión democrática • Autonomía y financiamiento de la educación • Formación de gestor y Estado de la cuestión.

## ABSTRACT

This research sought to examine the practices of school management, the theses and dissertations in the period from 2009 to 2015, in theses and dissertations database catalogued and made available by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES [Coordination of Improvement of Higher Level Personnel], with the filter descriptors: school management practices, action of school management and school management praxis. In the first step, we analyzed 146 researches, on second stage selected 22 jobs that were the basis for the preparation of the summary table with the main research data. In addition to the authors of the theses and dissertations, this study also rests in theoretical references: Paro (1987, 2000, 2002 and 2010); Sander (2003, 2007); and Lück (1994 and 2010). The data were analyzed from the field of study “State of the Question”, which is a specific investigation regarding a theme. The results indicate that the recurrent themes in the surveys analyzed were the democratic management, autonomy and financing of education and training of school managers. The studies also pointed out that for the school manager to have an efficient and effective practice, taking into account the dimensions mentioned above, the formations should

contemplate these themes, taking into account the sociocultural context of their performance.

**Key words:** School management practices • Democratic management • Autonomy and financing of Education • Manager training and State of the Question.

## INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem o objetivo de levantar e analisar “práticas de gestão escolar” de modo sistematizado, a partir da produção acadêmica, catalogadas e disponibilizadas no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no período de 2009 a 2015.

As práticas de gestão escolar, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2006) devem ser organizadas de maneira articulada entre si, tendo como pressupostos as seis áreas: 1) planejamento e projeto político; 2) currículo; 3) ensino; 4) práticas administrativas e pedagógicas; 5) desenvolvimento profissional e 6) avaliação institucional e da aprendizagem. As três primeiras se referem a “finalidades” da escola, as seguintes aos “meios” e a última à análise sobre “os objetivos e os resultados”.

Conhecer e compreender estudos sobre as práticas de gestão escolar se faz necessário para verificar os impactos e influências das políticas educacionais, no cotidiano das escolas. Para Paro (2000, p. 09):

Na medida em que qualquer proposta educativa escolar só se efetiva por meio da prática que tem lugar nas escolas, parece evidente que não se podem traçar políticas realistas de provimento de um ensino de qualidade sem que considerem as dimensões dessa prática. Na perspectiva de uma proposta de melhoria da qualidade do ensino, a pesquisa e o conhecimento dessa realidade são necessários, para se considerarem as potencialidades da escola, sabendo-se com que mediações se podem contar para se conseguir o que se deseja, quer para se identificarem os obstáculos existentes, propondo-se medidas que modifiquem a própria realidade escolar.

As práticas de gestão fazem parte do cotidiano escolar. Assim, o problema de pesquisa surgiu a partir das observações e vivência da minha prática profissional, tanto como professora, diretora de escola, quanto assessora educacional e psicopedagoga institucional numa rede municipal de ensino. Os questionamentos que direcionam a presente pesquisa podem ser assim descritos: Quais temas estão sendo privilegiados nos estudos sobre práticas de gestão escolar? Quais diálogos são possíveis desses temas com a literatura educacional e as práticas educativas escolares?

Para melhor compreensão da pesquisa, este trabalho está dividido em três partes. Na primeira, faremos a revisão da literatura, analisando os referenciais teóricos que discutem práticas de gestão escolar. Dentre os autores, destacamos as ideias de Paro (1987, 2000, 2002 e 2010), Sander (2005 e 2007), Fraiz (2013) e Lück (1994 e 2010).

Na segunda parte, apresentamos os procedimentos metodológicos, o caminho percorrido para a coleta de dados. A presente pesquisa se enquadra dentro do campo de estudo “Estado da Questão”, de acordo com Therrien e Therrien (2004). Esse tipo de pesquisa tem a finalidade de levar o pesquisador a registrar, a partir de um rigoroso levantamento bibliográfico.

Na terceira parte, analisamos os dados, a partir do levantamento do inventário, tendo como base a metodologia “Estado da Questão”.

A finalidade do “estado da questão” é de levar o pesquisador a registrar, a partir de um rigoroso levantamento bibliográfico, como se encontra o tema ou o objeto de sua investigação no estado atual da ciência ao seu alcance. Trata-se do momento por excelência que resulta na definição do objeto específico da investigação, dos objetivos da pesquisa, em suma, da delimitação do problema específico de pesquisa (THERRIEN e THERRIEN, 2004, p.7).

Por fim as considerações finais, em que analisamos os pontos de divergências e/ou convergências. A pesquisa aponta a necessidade das formações, desenvolver no gestor escolar as habilidades de mobilização, integração e cooperação. A pesquisa aponta, ainda, a gestão democrática como modelo de gestão mais eficiente, pois possibilita o desenvolvimento da autonomia dos sujeitos.

### CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO ESCOLAR

A popularização do uso do conceito gestão escolar na Educação teve início no período da redemocratização política nos anos 1980. De acordo com Freitas (2007, p. 502), o conceito gestão escolar surgiu em contraposição ao “caráter conservador e autoritário” do conceito de administração escolar para ressaltar “seu compromisso com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola”.

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagem significativa (LÜCK, 2010, p.96).

A concepção da teoria geral da administração não favorece a participação na construção ou reconstrução dos processos que constituem o dia a dia da escola, pois as orientações são elaboradas externamente, se impondo à realidade interna da escola. Segundo Paro (2002), esse modo de conduzir as práticas acaba por incutir a concepção de mundo que é favorável a interesses de grupos dominantes:

Aos detentores do poder político e econômico, interessa, obviamente, que a política não escape ao seu domínio. [...]. Não se trata, portanto, de associar ou não a educação escolar com a política: esta já está implícita na ação da escola, que, longe de ser universal, numa sociedade de classes, atende aos interesses dos grupos dominantes que, por meio dela, incutem a concepção de mundo e de homem que lhes é mais favorável (PARO, 2002, p. 13)

De acordo com Lima (2013) a partir dos anos 1980, inicia o fenômeno de “descoberta da escola” tanto nas investigações quanto nas políticas educacionais, motivado pela redemocratização. É um momento de reequacionar e redefinir a natureza das relações e a distribuição de poderes entre o centro (administração) e a periferia (as escolas).

Progressivamente, a escola passa a ser entendida como organização social, dentro de um contexto local, com identidade e cultura próprias; um espaço suscetível à realização de um projeto educativo. Neste contexto, a configuração e o funcionamento das escolas se relacionam com a ação e a interação dos diferentes atores sociais aí presentes, compreendendo-se por que elas se diferenciam e cresceu a importância da realização de um projeto próprio (LIMA, 2013, p. 22).

De acordo com Rabaglio (apud Sena, 2012) a gestão é um dos componentes essenciais para o desenvolvimento integral de uma instituição, e seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos, podem trazer o sucesso e o insucesso de qualquer organização. É sinônimo de administração. Gestão é o ato de gerir, administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou uma organização. A gestão caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica de uma unidade, de sua cultura e de seus resultados. Como aponta Freire (2007, p. 52):

Sua ação, como agente de mudança, teria na estrutura social seu objeto. A estrutura social certamente não existe sem os homens que, tanto como ele, estão nela. Assim, reconhecer-se como o “agente da mudança” atribui a si a exclusividade da ação transformadora que, sem dúvida, numa concepção humanista, cabe também aos demais homens realizar. Se sua opção é pela humanização, não pode então aceitar que seja o “agente da mudança”, mas um de seus agentes. A mudança não é trabalho exclusivo de alguns homens, mas dos homens que a escolhem.

Nesse sentido, investigar estudos que se debruçam em compreender e analisar as práticas de gestão pode iluminar o debate sobre as ações que gestor escolar desenvolve no sentido de ser precursor de mudanças, um agente de transformação social, conforme acepções citadas, especialmente, Paro (2002) e Freire (2007).

O principal papel do diretor no contexto atual é ser uma liderança em prol da melhoria da aprendizagem dos alunos. De acordo com a Fundação Victor Civita (2010), a liderança positiva do diretor está ligada à capacidade de se ter uma visão sistêmica da escola. O diretor deve ter a capacidade de integrar e gerenciar as atividades de uma unidade escolar. Quanto mais articulada e sistêmica a visão do diretor melhores serão os resultados educacionais, aponta a pesquisa da Fundação Victor Civita.

Ação gestora pressupõe tomada de decisões, e estas precisam estar focadas na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos seus alunos. O gestor deve ser uma liderança positiva, proativa na escola, como aponta Bologna (2005, p. 49), “... um bom gestor deve ser um líder e agregar atitudes”.

Exercer a liderança no processo de gestão é exercer papel articulador entre os pares em favor do aluno e da aprendizagem. Em outras palavras, é agir em favor do sucesso do aluno. [...] agir em favor da aprendizagem dos alunos requer conhecimentos vários que obrigam o diretor a se preparar para exercer a função e compreender que é necessário construir espaços próprios de liderança de forma colegiada, articulando ações, deixando que os diversos pares façam sua parte. Como um maestro, o diretor rege o trabalho, mas não o faz sozinho. Pelo contrário, imprime o ritmo, atua também, mas permite que cada um participe e contribua com o processo. Porém, a batuta, a condução e a harmonia são estabelecidas pelo regente da orquestra (RUARO, 2010, p.40).

Cabe ao gestor da escola saber direcionar e definir as prioridades e mostrar ao grupo que o cerca as melhores soluções a serem tomadas, ensinando a todos que nem sempre o que parece melhor é o que realmente é necessário para a instituição no momento solicitado. Cabe a ele também saber lidar com a grande diversidade de pensamento dos que a ele recorrerão em momentos diferentes com problemas e apontamento de soluções diferentes, tornando assim a decisão final uma ação democrática e que beneficiará a todos e/ou a grande maioria. Para que essa autonomia decorra de forma eficiente não se pode deixar de pautar a responsabilidade dela



decorrente.

Não existe autonomia quando não existe a capacidade de assumir responsabilidade, isto é, de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e estar comprometido com eles, enfrentando reversos, dificuldades e desafios (LÜCK, 2010, p. 98).

Assim, os estudos aqui consultados evidenciam que, cada vez mais, o gestor vem adquirindo centralidade e relevância na condução e acompanhamento dos processos escolares e, muitas vezes, também nos processos pedagógicos, além de ser aquele que estabelece diálogo com as instâncias superiores e com a comunidade escolar em geral.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa buscou analisar as “práticas de gestão escolar”. Para obter os dados, utilizamos, como fonte, a produção acadêmica de teses e dissertações, do banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mediante a seleção dos trabalhos acadêmicos no período de 2009 a 2015. Como filtro, utilizamos as palavras-chaves: práticas de gestão escolar, práticas de gestão na/da escola, práxis de gestão escolar, práxis de gestão na/da escola, ação de gestão escolar e ação de gestão na/da escola.

A partir desse procedimento, associamos as palavras encontradas ao campo de estudo “gestão escolar”, definindo, a partir de suas combinações, os descritores que serão utilizados: Práticas de gestão escolar; Ação de gestão escolar; Práxis de gestão escolar, Práticas de gestão na escola; Ação de gestão na escola; Práxis de gestão na escola; Práticas de gestão da escola; Ação de gestão da escola e Práxis de gestão da escola. A consulta foi realizada no banco de dados da Capes, utilizando os descritores, filtrando por assunto, por ordem de relevância e por período de publicação. Foram encontradas 146 (cento e quarenta e seis) pesquisas, sendo que algumas se repetiram nos diversos descritores, e em outros contextos que não abrangiam a gestão escolar, totalizando 124 (cento e vinte e quatro) repetições. Após uma análise criteriosa dos resumos e palavras-chaves dessas pesquisas, chegamos ao resultado de 22 (vinte e dois) trabalhos acadêmicos que serviram como base para esta pesquisa.

Esta pesquisa se enquadra dentro do campo de estudo “Estado da Questão”. De acordo com Therrien e Therrien (2004), a finalidade do “estado da questão” é de levar o pesquisador a registrar, a partir de um rigoroso levantamento bibliográfico, como se encontra o tema ou o objeto de sua investigação no estado atual da ciência ao seu alcance. É uma investigação específica a respeito de um tema. No caso desta pesquisa, investigaremos as “Práticas de Gestão escolar”.

Nos processos de produção científica o “estado da questão” pode ser contraposto ao “estado da arte” ou “estado do conhecimento”. Na literatura disponível, o “estado da arte” ou “estado do conhecimento” tem por objetivo “mapear e discutir certa produção acadêmica em determinado campo do conhecimento” (Ferreira, 2002, p.258) utilizando predominantemente fontes de consulta disponíveis em forma de resumos ou catálogos de fontes. Nesta compreensão a autora associa o “estado da arte” a uma “metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar” (THERRIEN e THERRIEN, 2004, p. 7/8).

Como apontam Therrien e Therrien (2004), o “estado da questão”, então, se configura no

esclarecimento da posição do pesquisador e de seu objeto de estudo na elaboração de um texto narrativo, com os resultados da sua pesquisa.

Assim, os temas abordados a seguir, a partir da análise das pesquisas, são: práticas de gestão escolar, gestão democrática, autonomia e financiamento da educação e formação de gestores escolares. A seguir analisaremos cada um desses temas, a fim de contribuir para a reflexão a respeito das práticas de gestão escolar que ocorrem no interior das escolas.

## ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa teve início com a escolha dos descritores que direcionaram as buscas realizadas no banco de dados da Capes. Para a definição preliminar dos descritores buscamos selecionar sinônimos da palavra “prática”, para ampliação do repertório que trata do tema. Na busca realizada, selecionamos como sinônimo de “prática”: “práxis” e “ação”.

Assim, a partir das análises das pesquisas, os temas abordados neste trabalho serão: gestão democrática, autonomia e financiamento da educação e formação do gestor escolar.

## GESTÃO DEMOCRÁTICA

Sabemos que a gestão democrática é elemento imprescindível à qualidade do ensino. Entretanto, se reconhece a distância entre o ideal de gestão democrática e a realidade escolar. As práticas de gestão democrática fortalecem todos os envolvidos no processo educacional, com vistas à superação de práticas autoritárias, centralizadoras e verticalistas. A escola pública é tida como local privilegiado para fortalecer as relações sociais, aproximando os usuários dos bens e dos serviços públicos prestados pelo Estado, de modo a acompanhá-los e fiscalizá-los, por meio da participação popular.

Tereza Lúcia Silva (2009), José Dujardis da Silva, (2010) e Leila Cristina Borges da Silva (2012) apontam para experiências de participação popular, de mobilização social e de vínculo com a comunidade educativa, mostrando o fortalecimento dos espaços democráticos na escola. Já os estudos de Pacheco (2009) discutem a gestão democrática e o controle da comunidade educativa sobre a organização das instituições públicas estatais, bem como dos serviços prestados.

Portanto, verificamos, nos estudos analisados, duas posturas distintas nas práticas desenvolvidas nas escolas, uma voltada para a ratificação de uma gestão tradicional, burocrática, tecnicista, centralizadora, e outra voltada para ações que buscam desenvolver uma gestão participativa, democrática.

A democracia, todavia, precisa ser entendida para além de seu sentido etimológico de governo do povo ou governo da maioria, para incluir todos os mecanismos, procedimentos, esforços e recursos que se utilizam, em termos individuais e coletivos, para promover o entendimento e a convivência social pacífica e cooperativa entre sujeitos históricos (PARO, 2002, p.15).

Desse modo, quando a prática de gestão escolar é pautada na gestão democrática, é possível alterar a estrutura tradicional vigente, em que a estrutura verticalizada e a centralização do poder dominam o seu interior. Segundo Torres (2000), a ideia central é construir instrumentos

capazes de modificar a lógica interna da escola:

A ampliação das formas de participação se daria, num primeiro momento, através da criação de instrumentos institucionais, na escola, como a eleição direta para a escolha do diretor, a instalação de conselhos deliberativos e o projeto político-pedagógico. A ideia central era a de que esses instrumentos constituir-se-iam em forças democratizantes capazes de modificar a lógica interna da escola, alterando suas relações de poder, o seu projeto administrativo e pedagógico, levando a escola a se reorganizar em bases mais igualitárias em que a participação, um dos elementos centrais da democracia, passasse a ter o seu lugar (TORRES, 2000, p. 64).

A gestão democrática impõe novas exigências à gestão escolar para atender as demandas, requerendo novas práticas escolares a serem desenvolvidas no interior da escola. Segundo Gracindo (2009, p. 138) exige-se:

[...] cujas exigências indicam a necessidade de: participação de todos os segmentos da escola e da comunidade local nas decisões que afetam o processo escolar, autonomia escolar, tanto no sentido institucional, como na dimensão pessoal dos diversos segmentos escolares; aceitação das diferenças que marcam os sujeitos sociais envolvidos no processo educativo; prestação de contas das ações desenvolvidas pela escola, à sociedade, dada sua dimensão pública.

Dentre as novas exigências para a gestão escolar, destaca-se sua relação com os conselhos escolares, grêmios estudantis e outros colegiados, a fim de garantir o direito de voz e participação dos atores envolvidos no processo escolar, que assegurem legitimidade às decisões que emergem no interior das escolas, construindo uma identidade própria, a partir de suas necessidades.

## OS COLEGIADOS COMO MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

### Conselho de Escola

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, a definição e a função do Conselho Escolar são:

Os conselhos escolares são órgãos colegiados compostos por representantes da comunidade escolar e local, que têm como atribuição: deliberar sobre questões Político-Pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos conselhos também analisar as ações e empreender os meios a utilizar o cumprimento das finalidades da escola. [...] representam assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL, 2004, p. 34).

Nesse sentido, a cultura participativa dependerá do engajamento de todos da comunidade escolar e local na busca de uma escola melhor. Sabemos que mudar uma cultura não é tarefa fácil, mas possível. Para isso é preciso que haja um comprometimento de todos em prol de objetivos comuns - uma escola pública de qualidade.

O Conselho Escolar é, primordialmente, o sustentáculo de projetos político-pedagógicos que permitem a definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora,



que realmente considera os interesses e as necessidades da maioria da sociedade.

#### APM – Associação de Pais e Mestres

A Associação de Pais e Mestres (APM) é uma instituição auxiliar da escola, criada com a finalidade de colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade. É uma associação civil de natureza social e educativa, sem caráter político, racial ou religioso e sem finalidades lucrativas. Resumidamente, de acordo com São Paulo (1978), **são objetivos da APM:**

- Colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos pela escola;
- Representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola;
- Favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando: a melhoria do ensino e aproveitamento escolar de seus filhos;
- A programação de atividades culturais e de lazer;
- Contribuir para a conservação do prédio e colaborar na assistência escolar em áreas socioeconômicas e de saúde;
- Contribuir para ampliar o conceito de escola para ser um centro de atividades comunitárias.

Portanto, a Associação de Pais e Mestres é a instituição na escola responsável pela gestão dos recursos financeiros descentralizados, estando regulada por um estatuto padrão entre as escolas estaduais. Assim como aponta Marques (2009, p. 116), “a forma como se dará a gestão dos recursos financeiros por esta instituição indica os avanços ou retrocessos a caminho da almejada gestão democrática da escola presente nas legislações educacionais em vigor”.

#### Grêmios Estudantis

O grêmio estudantil é um espaço de representação dos alunos na escola; um instrumento que os estudantes possuem para expressar suas reivindicações, e também um espaço de lazer, sociabilidade e política. Segundo Vasconcellos (apud Mendes, 2011), a partir dos anos 80 do século XX, a escola se constitui num espaço importante em termos de efetivação das políticas educativas.

No Brasil, o grêmio estudantil tem suas raízes nos movimentos estudantis fortalecidos por volta da década de 1960. Para garantir o direito de organização na escola, foi preciso uma lei, a lei federal nº 7398/85, que, segundo Carlos (2006), representou um ganho democrático para o processo educativo do aluno. Isto porque criou a possibilidade, através da organização estudantil, de uma maior interação dos discentes com a escola, apesar de serem instituições que sofrem intervenções e controle sobre o seu funcionamento por parte do governo. Historicamente os estudantes do ensino fundamental e do ensino médio atuaram na política nacional participando, antes do período do regime militar de 1964, dos Centros Populares de Cultura, compostos pela juventude socialista e comunista. Os estudantes participavam também de programas de alfabetização, núcleos populares, praças de cultura e outras atividades (MENDES, 2011, p. 16).

A participação dos estudantes no Grêmio Estudantil propicia aos jovens, ao longo de sua trajetória, uma série de atributos como por exemplo: a vinculação com ideais coletivos em detrimento aos valores individuais, liderança, boa articulação de ideias e pensamento crítico. Essa participação dos estudantes na vida escolar é vista como uma forma de democratizar a gestão da escola (GONZALES e MOURA, 2007).

### AUTONOMIA DA ESCOLA E FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO

A autonomia da escola é assegurada no artigo 15 da LDB 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) assim descrito: às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Para a LDB a autonomia da escola possui três dimensões: pedagógica, administrativa e financeira.

O conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança. A autonomia é uma necessidade, mas não acontece de modo automático, é necessário que a sociedade pressione as instituições para que realizem mudanças urgentes e consistentes, de modo eficaz e transparente.

Dessa forma, compreendem-se a autonomia e a descentralização como aspectos característicos da gestão democrática e que não podem ser entendidos de maneira dissociada. A descentralização das decisões contribui de maneira significativa para a construção da autonomia da escola e esta constitui um aspecto fundamental da Gestão Democrática.

É preciso, entretanto, estar atento para, com relação à autonomia administrativa, não confundir descentralização de poder com “desconcentração de tarefas”; e, no que concerne à gestão financeira, não identificar autonomia com abandono e privatização. (PARO, 2007, p. 83).

Sobre a autonomia pedagógica, “diz respeito a um mínimo de liberdade que a escola precisa ter para escolher os conteúdos e métodos de ensino, sem o qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar” (PARO, 2001, p.113). Entretanto, o autor ainda destaca que a autonomia pedagógica precisa ser construída sobre uma diretriz de conteúdo definido em nível nacional, sem deixar que seus reais objetivos fiquem sujeitos à decisão de um determinado grupo na gestão da escola.

### FORMAÇÃO DE GESTOR ESCOLAR

De acordo com Andrade (2012), as práticas de gestão escolar se constroem no dia a dia dos gestores escolares, nos desafios diários, numa reflexão constante com sua equipe a respeito do fazer pedagógico de modo dialógico, buscando superar a fragmentação e o isolamento.

Em sua pesquisa, Hessel (2009) analisa a formação dos gestores por meio do uso da tecnologia. Sabemos que nos dias atuais a formação *online* é um excelente instrumento de mediação

da aprendizagem, possibilitando assim um acesso maior dos gestores a essas formações. A formação dos gestores escolares ainda é um tema polêmico, pois os sistemas públicos são responsabilizados pela falta de preparo e inabilidade dos gestores. E isso, mesmo sendo as instituições de ensino responsáveis pela formação desses profissionais, tanto no nível de graduação, quanto no de pós-graduação.

As queixas não recaem sobre a falta de competências do gestor para gerir a burocracia, mas na pouca habilidade em mobilizar a equipe para ação intencional e educativa, mediar conflitos, promover integração da escola e comunidade, articular interesses pessoais e coletivos, manter um clima cooperativo, enfim ações que demandam processos construtivos horizontalizados, por meio da comunicação e intersubjetividade (HESSEL, 2009, p. 69).

Uma nova configuração vem sendo buscada na formação do gestor a fim de atender os aspectos sociais e políticos a serem desenvolvidos na escola; essas formações têm como ideia central a implantação de processos democráticos no interior das escolas, como afirma Torres (2000, p.67), “a intenção declarada é a de garantir a formação do diretor como articulador do processo de organização da escola e como intérprete de um papel institucional que lhe assegure o direito de cobrar e tomar medidas necessárias ao bom andamento dos serviços educacionais”.

Nesse sentido, um dos maiores desafios da Educação é uma revisão nos processos de formação do gestor perante as demandas sociais e políticas que emergem no cotidiano escolar, requerendo associar uma competência técnica a uma competência política e de atenção à realidade contextual da instituição. Assim se posiciona Pazeto (2000, p. 165/166):

Os processos de qualificação dos atuais gestores estão ancorados em parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais; segundo, porque a gestão da educação, atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano, requer dos gestores educacionais fundamentação científica e profissional, aliada à flexibilidade e atenção à realidade na qual cada instituição está inserida.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas analisadas apontam duas posturas distintas nas práticas desenvolvidas nas escolas; uma voltada para a ratificação de uma gestão tradicional, burocrática, tecnicista, centralizadora, e outra voltada para ações que buscam desenvolver uma gestão participativa, democrática. Vale lembrar o que aponta Paro (2002), a respeito da democracia; para ele, esta precisa ser entendida para além de seu sentido etimológico de governo do povo ou governo da maioria, mas uma política que inclua todos os mecanismos, procedimentos, esforços e recursos, visando à promoção da convivência social pacífica e cooperativa entre sujeitos históricos.

Os temas autonomia e gestão financeira das escolas aparecem como temas das práticas de gestão escolar; nesta pesquisa juntamos os dois temas por acreditar que estão interligados. São as instituições colegiadas, especialmente a APM, que de acordo com a legislação vigente garantem a autonomia da gestão financeira nas escolas.

Dessa forma, compreendemos a autonomia e a descentralização como aspectos característicos da gestão democrática e que não podem ser entendidos de maneira dissociada. A descentralização das decisões contribui de maneira significativa para a construção da autonomia da escola.

Assim, gestão democrática pressupõe participação dos sujeitos envolvidos em todo o processo educacional, com voz e vez, na tomada de decisões, tanto no aspecto da gestão financeira quanto na pedagógica. Sabemos que existem muitas resistências de gestores escolares à ideia de compartilhar as decisões, mas com um conselho de escola atuante e responsável é possível construir uma gestão efetivamente participativa.

Por fim, a pesquisa apontou para a necessidade urgente de formação de gestores, voltada para o cotidiano e as necessidades das escolas. Não apenas uma formação genérica como as realizadas por muitas Instituições de Ensino Superior. Sabemos que muitas instituições Formadoras (Universidades, Institutos, etc) e redes (municipais e estaduais) têm se preocupado nos últimos anos com uma formação do gestor escolar voltada para as necessidades da escola. Mas ainda percebemos uma ação tímida, diante das realidades e dos desafios enfrentados pelos gestores escolares no cotidiano deles.

## REFERÊNCIAS

**ANDRADE**, Maria de Fatima Coração Correia. **Saberes e fazeres do supervisor de ensino de uma diretoria da rede estadual paulista em relação ao trio gestor**. São Paulo, 2012. 167 F. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo 2012.

**BOLOGNA**, José Ernesto. Características do bom gestor. **Revista Nova Escola**, n.188. São Paulo: dez 2005.

**BRASIL**, Lei Federal nº 9.394 (**Institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**), de 20 de dezembro de 1996. Brasília. 1996.

**BRASIL**. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. (Cadernos 1, 2 e 5). Brasília: MEC, 2004.

**FRAIZ**, Rosana Cristina Carvalho. **O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar**. 2013 173 f. Tese de Doutorado em Educação Escolar – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras. São Paulo. 2013.

**FREIRE**, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

**FREITAS**, Dirce Nei T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação e Sociedade**, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago 2007.

**GONZALEZ**, Jorge Luis Cammarano; MOURA, Marcilene Rosa Leandro. O grêmio estudantil na gestão da escola democrática: protagonismo e resiliência ou despolitização das práticas formativas? In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação – Anpae, 2007, UFRGS – Porto Alegre, 2007. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/201.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/201.pdf). Acesso em: 30 de jan. 2017.

**GRACINDO**, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática-

ca. Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan/jun 2009.

**HESSEL**, Ana Maria Di Grado. **Formação online de gestores escolares: atitude interdisciplinar nas narrativas dos diários de bordo**. São Paulo, 2009. 134 F. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

**LIBÂNEO**, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

**LIMA**, Magali Bernardes Vargas de. **A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolares dos alunos**. São Paulo, 2013. 108 F. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de São Paulo. São Paulo, 2013.

**LÜCK**, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão – volume II).

**LÜCK**, Heloisa. **Liderança em gestão escolar** 4ª ed. Campinas/SP: Papirus, 1994.

**MARQUES**, Lilian Danyi. **Gestão democrática dos recursos descentralizados na escola pública (Estado de São Paulo)**. São Paulo, 2009. 162 F. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

**MENDES**, Fernanda Brasil. **“Um grêmio estudantil mais politizado”:** formas de engajamento e construção identitária em um grêmio estudantil. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto alegre, 2011.

**PACHECO**, Reinaldo Tadeu Boscolo. **O espetáculo da educação: os Centros Educacionais Unificados do Município de São Paulo como espaços públicos de lazer**. São Paulo, 200. 280 F. Tese Doutorado em Educação. Faculdade de Educação. São Paulo, 2009.

**PARO**, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cad. Pesq.**, São Paulo (60): 51-53, fev 1987.

**PARO**, Vitor Henrique. **Administração escolar** – introdução crítica. 9. ed. S.P.: Cortez, 2000.

**PARO**, Vitor Henrique. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **23ª Reunião Anual da ANPED**, Caxambu – MG, 2000.

**PARO**, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

**PARO**, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11 - 23, jul/dez 2002.

**PARO**, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, Romualdo P.; ADRIÃO, Theresa (Orgs). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007.

**PARO**, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a



prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set/dez 2010.

**PAZETO**, Antônio Elísio. Participação: exigência para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163 - 166, fev/jun 2000.

**RUARO**, Dirceu. Repensando o papel do diretor na escola: Por que a gestão e a aprendizagem devem caminhar juntas? **Revista Aprendizagem**. In: Gestão Escolar. – Ano 3, n. 17 – Mar/Abril. São Paulo: Melo, 2010.

**SÃO PAULO**. Decreto nº 12.983, (**Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres**). São Paulo, 15 de dezembro de 1978.

**SANDER**, Benno. A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 11, n. 20, p. 41-54, jan/jun 2005.

**SANDER**, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007, 136 p.

**SENA**, Clério Cezar Batista. **Clima organizacional escolar: o gestor como indutor de mudanças**. Especialização em gestão da escola para diretores. Faculdade de Educação da USP / REDEFOR. TCC: São Paulo, 2012

**SILVA**, José Dujardis da. **A supervisão de ensino e o fortalecimento do espaço democrático na escola pública**. São Paulo, 2010. 390 F. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas. São Paulo 2010.

**SILVA**, Leila Cristina Borges da. **Práticas de uso da leitura e de escrita, situadas na esfera escolar, no âmbito de trabalho docente e da gestão educacional**. São Paulo, 2012. 173 F. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2012.

**SILVA**, Teresa Lúcia. **A descentralização de recursos financeiros como indutor da gestão democrática. Estudo sobre as escolas municipais de São Carlos. 2009**. 185 F. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

**THERRIEN**, Silvia Nobrega; **THERRIEN**, Jacques. Trabalhos científicos e o Estado da Questão: reflexões teórico-metodológicas. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 15, n. 30, jul-dez 2004.

**TORRES**, Artemis. Diretores de Escola: o desacerto com a democracia. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 60-70. fev/jun 2000.

Recebimento-11/04/2017

Aprovação-19/06/2017