



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - CFCH**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE**  
**Curso de Graduação em Pedagogia**

---

**JOVENS E FORMAÇÃO: Estudos e Experiências Sobre Gestão  
Democrática**

---

**LÚCIA BEATRIZ ALVES BENFICA**  
**Orientador: Prof. Leny Cristina Soares Azevedo**

**RIO DE JANEIRO**  
**2015**

**LÚCIA BEATRIZ ALVES BENFICA**

**JOVENS E FORMAÇÃO: Estudos e Experiências Sobre Gestão Democrática**

Monografia apresentada à diretoria do curso de graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do título em Pedagogia.

Orientador: Prof. Leny Cristina Soares Azevedo

**RIO DE JANEIRO  
2015**

## **Dedicatória**

**Dedico este trabalho a Deus, ao meu  
esposo e a minha família, sem vocês  
eu nada sou.**

## **Agradecimentos**

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me sustentado, por ter me dado forças para permanecer lutando para realizar esse grande sonho. Obrigada por me amar com um amor incondicional, como não amá-lo. Te amo e não canso em dizer te amo!

Aos meus pais que me apoiaram e nunca permitiram que eu desistisse dos meus sonhos em meio às dificuldades. Obrigada por tudo amo vocês.

A minha sogra Vera, um exemplo de mulher. Obrigada pelas palavras de incentivo e carinho.

Ao meu esposo Wallace, que desde o início da minha caminhada acadêmica esteve ao meu lado me dando força, em meios às crises. Obrigada pela paciência, compreensão e dedicação e pela ajuda com os recursos tecnológicos. Te amo amor!

Ao meu irmão Anderson e minha cunhada Carina e aos meus sobrinhos Kevin Lucas e Ana Luíza pelo carinho e amor e pelos momentos maravilhosos que me proporcionam. Amo vocês!

A minha irmã Cristiane pelo apoio e incentivo. E por sempre está ao meu lado. Amo você maninha.

A minhas amigas, Eunice e Sandra que estiveram ao meu lado, passamos momentos difíceis, de perda, de alegrias, quantas preocupações, mas Deus nos sustentou com a sua infinita graça. Amizade acadêmica, amizade pra vida toda. Meninas amo vocês.

E por fim não poderia deixar de agradecer a minha orientadora Leny Azevedo, pela dedicação, compreensão e por compartilhar seus conhecimentos em minha vida acadêmica. Muito obrigada por acreditar em mim.

## **RESUMO**

O objetivo do presente trabalho é refletir sobre o tema gestão democrática desenvolvida no curso de Pedagogia na Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi abordada a proposta da disciplina Prática em Administração e Política Educacional que trata do conceito de gestão democrática em um dos semestres do curso, visando preparar os jovens estudantes para o exercício da gestão nas escolas de educação básica. Do ponto de vista metodológico, o estudo com abordagem qualitativa utilizou entrevistas e exame dos relatórios de estágio elaborados pela turma que fez a disciplina em 2012/1. Os resultados da pesquisa permitiram questionar os processos de gestão na escola pública, ampliando conhecimentos sobre o tema em foco.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to consider the democratic management theme developed on the Education Course at the Faculty of Education of the Federal University of Rio de Janeiro. It addresses the proposal of Discipline Practice in Administration and Educational Policy dealing with the concept of democratic management in a semester of the Course, in order to prepare young students for the practice of management in basic school education. From a methodological point of view, the study with a qualitative approach, uses interviews and examination of probationary reports prepared by the Class that attended this specialty in 2012/1. The results of the research permits the questioning of the management processes in public school , enhancing knowledge on the subject in focus.

## Sumário

<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>1. O CURSO DE PEDAGOGIA DA UFRJ E A FORMAÇÃO DE JOVENS PARA DOCÊNCIA .....</b>	<b>11</b>
1.1. Um breve histórico do curso de Pedagogia na UFRJ .....	13
1.2. O acesso: a porta de entrada para os jovens estudantes em formação .....	15
1.3. A concepção do curso: qual é o norte da formação? .....	16
1.4. O programa da Disciplina Prática em Administração e Política Educacional: proposta de trabalho para a formação de jovens no curso de Pedagogia .....	20
1.4.1. Roteiro para observação e confecção de Relatório.....	21
Organização escolar .....	21
1.4.2. Roteiro para observação e confecção de Relatório.....	23
Organização não escolar.....	23
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>24</b>
<b>2. APONTAMENTOS SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA: consultas ao material teórico .....</b>	<b>24</b>
2.1. A Gestão Democrática nas últimas décadas: alguns apontamentos.....	27
2.2. O amparo legal da Gestão Democrática .....	29
2.3. A gestão democrática nos estudos de PARO ( 2005,2001,1998 ), Ferreira (2000), Freitas ( 2000), Libâneo (2004 e 2005).....	32
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>42</b>
<b>3.O OLHAR DE JOVENS ALUNOS DO CURSO DE PEDAGOGIA PARA OS ESTUDOS SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA: o estágio e a sala de aula do curso de Pedagogia .....</b>	<b>43</b>
3.1. A escola por dentro: registros das escolas públicas .....	44
3.2. Os Conselhos Escolares .....	47

3.2.1. Os Conselho de classe (COC) .....	49
3.3. O Grêmio Estudantil .....	50
3.4. O Projeto Político-Pedagógico .....	51
3.5. A visão dos jovens alunos acerca das práticas de salas de aula no curso de Pedagogia .....	53
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>58</b>



## INTRODUÇÃO

No ano de 2012/1 vivenciei o estágio da disciplina Prática em Administração e Política Educacional em uma escola municipal na periferia de Duque de Caxias – Rio de Janeiro, e participei do Conselho de classe, observando e registrando alguns assuntos conflituosos na escola.

Assim como nessa e em outras escolas públicas acontecem muitos problemas a serem enfrentados. Normalmente, essas instituições escolares possuem uma estrutura hierarquizante e autoritária, no qual emitem ordens verticalizadas e não possuem autonomia para resolverem suas situações-problema, ou delegam suas responsabilidades ao Estado ou sempre se espera que o “outro” possa fazer algo, revelando a falta de preparo para atuarem diante dos conflitos. O “outro ou outros” podem ser os pais, a professora, a diretora, a coordenadora dentre outros, mostrando falta de responsabilidade para a busca de soluções.

São grandes as dificuldades encontradas nas escolas públicas do nosso país que vão desde a infraestrutura a questões pedagógicas, passando pela falta de disciplina, interesse e cooperação. Contudo, acredito que uma das possibilidades de um trabalho mais justo e de atendimento as necessidades da escola seja a gestão democrática. O meu interesse partiu desses momentos em que pude reconhecer a importância e pertinência da gestão participativa na escola a partir do estágio no curso de pedagogia e o quanto muitas vezes as ações de cunho democrático não estão presentes na comunidade escolar.

Ao ler o Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia e participar como aluna das aulas em dois semestres em que o tema foi abordado (Prática em Administração e Política Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico), me veio a pergunta: Nós como futuros professores gestores formados no Curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da UFRJ, uma das universidades mais conceituadas do país, estamos sendo preparados para gerir uma escola pública no modelo de Gestão Democrática ?

Observando as relações na Faculdade de Educação é visível que a gestão democrática não faz parte do contexto educacional. Isso pode ser evidenciado nas relações entre alguns professores e alunos, entre o grêmio estudantil e a participação dos alunos dentre outros. Quanto ao exame teórico e prático está no projeto pedagógico do

Curso de Pedagogia que este nos habilita em Gestão de Processos Educacionais, e considero relevante ampliar meus estudos sobre o tema para melhor compreender a formação inicial e os seus limites e possibilidades.

Assim, com base no exposto acima, organizamos o trabalho em três capítulos. No capítulo inicial focaliza-se o Projeto Pedagógico do Curso de Pedagogia, apresentando um resumo da proposta educacional para o ensino e aprendizagem dos jovens estudantes, colocando em foco o programa da disciplina Prática em Administração e Política Educacional. No segundo capítulo, incorporamos as bases legais e os estudos teóricos que alicerçam a gestão democrática. No capítulo 3 aborda-se a gestão democrática a partir dos relatórios dos jovens estudantes do curso de pedagogia e entrevistas realizadas sobre o ensino e a aprendizagem na disciplina de Prática em Administração e Política Educacional. Por fim, apresentam-se as considerações finais, refletindo a respeito das percepções relativos à proposta de trabalho de observação e registro da gestão democrática em escolas públicas do Rio de Janeiro.

## **CAPITULO 1**

### **1. O CURSO DE PEDAGOGIA DA UFRJ E A FORMAÇÃO DE JOVENS PARA DOCÊNCIA**

O Curso de Pedagogia tem formado os professores para atuarem na Educação Básica, especialmente na Educação Infantil e primeiras séries do Ensino Fundamental. Consultando o Plano Nacional de Educação (2014 – 2024), verificamos que esse novo plano estabelece na Meta 15, o propósito de “garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1(um) ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação”, tal como previsto na Lei nº 9.394 de 1996, assegurado que todos os professores(as) da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam. A meta 16 pretende formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE e, ao mesmo tempo, garantir a todos os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

No Brasil, conforme dados do INEP, 74,8% dos profissionais da ativa, em 2013 possuíam curso superior sendo que 32,8% do Ensino Fundamental e 48,3 % do Ensino Médio possuíam licenciatura na área de formação. No mesmo ano apenas 30% dos professores da Educação Básica possuíam formação em pós-graduação. As metas 15 e 16 ao não assegurar em suas estratégias que essa formação deva ocorrer centrada em instituições públicas favorece a privatização. Em decorrência disso, questionamos em que medida os cursos de Pedagogia têm formado seus jovens estudantes para a docência e especificamente na Universidade Federal do Rio de Janeiro – Faculdade de Educação (UFRJ/ FE), como tem sido garantida a formação para a habilitação em Gestão, e no nosso recorte a pesquisa se direciona a Gestão Democrática.

Esses aspectos apontados acima situam a importância desse trabalho de monografia e sua contribuição aos debates sobre gestão democrática no curso na Faculdade de Educação na UFRJ. Desta forma, buscamos desenvolver o capítulo, **consultando e resumindo o Projeto Político Pedagógico do curso de Pedagogia (PPC) da UFRJ** que é uma referência para a construção da profissionalização de jovens alunos. Esse Projeto foi aprovado em 2006 e atualizado em 2014. Após leitura do documento, selecionamos pontos relevantes para a elaboração do resumo sobre a proposta de formação, enfatizando os seguintes tópicos:

- Um Breve histórico do curso de Pedagogia na UFRJ;
- O acesso: a porta de entrada para os jovens estudantes em formação;
- A concepção do curso: qual é o norte da formação?
- A proposta da disciplina Prática em Administração e Política Educacional: o olhar para a gestão democrática

### **1.1. Um breve histórico do curso de Pedagogia na UFRJ**

No dia sete de setembro de 1920 foi fundada a Universidade Federal do Rio de Janeiro, com o nome de Universidade do Rio de Janeiro. Com a reorganização da instituição em 1937 ela passa a se chamar Universidade do Brasil, tendo a presente nomeação desde 1965.

O propósito da UFRJ, afirmado em sua Proposta de Plano Quinquenal de Desenvolvimento Institucional da Reitoria – editado em março de 2006 (PDI), que tem como meta seus objetivos estratégicos, no qual consiste em propiciar à sociedade brasileira os recursos para dominar, ampliar, cultivar, aplicar e difundir o conhecimento humano, assim qualificando todos os seus membros a atuarem como força de transformação.

A Universidade prepara-os para: trabalhar em profissão de nível superior, prezar pelas várias formas de conhecimento e expressão, praticar a cidadania, refletir criticamente sobre a sociedade em que vivemos envolver-se com o trabalho de superação das desigualdades sociais e regionais, comprometerem-se com a construção de uma sociedade mais justa, responsável, respeitadora, e livre de qualquer forma de discriminação e opressão, pleitear pela propagação da cidadania e pelo fortalecimento da democracia, cooperar para solidariedade nacional e internacional.

A UFRJ é composta por seis Centros e 55 Unidades. O Curso de Pedagogia é conservado pela Faculdade de Educação (FE) unidade integrante do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH) da UFRJ, originada da Faculdade Nacional de Filosofia - criada pelo Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939, posteriormente denominada Faculdade de Filosofia, pela Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965 -, da qual se desdobrou em 11 de julho de 1968, por força do Decreto nº 60.455, de 13 de março de 1967.

A Faculdade de Educação da UFRJ tem como alvo formar professores, especialistas e pesquisadores em Educação e outros profissionais desse campo, e também desenvolver estudos e investigações sistemáticas que contribuam para os vários cursos de licenciatura efetivos na instituição.

O Programa de Pós-graduação lato-sensu através do Curso de Especialização Saberes e Práticas na Educação Básica (CESPEB) iniciado em 2008, proporciona aos professores que da rede pública de ensino que trabalham com a Educação Básica a formação continuada. Esta especialização é composta em: Educação de Jovens e Adultos; Ensino de Educação Física; Alfabetização, Leitura e Escrita; Ensino de Geografia; Ensino de História; Ensino de Língua Portuguesa; Políticas Públicas e Projetos Socioculturais em Espaços Escolares; Ensino de Sociologia; Ensino de Ciências e Biologia. Possui um total de 21 turmas e tem registrados 342 trabalhos de monografia elaborados em seu âmbito.

O curso de Especialização em Docência Infantil iniciado no ano de 2012, embasado numa parceria com o MEC que se agrega no contexto da Política Nacional de Formação de Profissionais de Magistério da Educação Básica. Essa especialização possui três turmas.

No ano de 2007 foi desenvolvido o Curso de especialização lato sensu, através de uma iniciativa do MEC junto com o Programa Escola de Gestores da Educação Pública. Esse curso é direcionado aos diretores e vice-diretores da rede pública do Estado do Rio de Janeiro (ERJ-PRADIME), e em agosto de 2007, iniciou-se o curso de Especialização para coordenadores pedagógicos, foram 360 inscritos de 61 municípios do ERJ.

O Programa Escola de Gestores da Educação Pública, a partir de iniciativa do MEC, no ano de 2007 desenvolveu um Curso de especialização lato sensu para diretores

e vice-diretores de escolas públicas do Estado do Rio de Janeiro, um curso de extensão para dirigentes municipais de educação do ERJ – PRADIME, e em agosto de 2011, iniciou-se o Curso de Especialização para coordenadores pedagógicos com um número de 360 inscritos de 61 municípios do ERJ. Uma nova versão desse curso está em andamento na UFRJ para início ainda esse ano de 2015.

No ano de 1972 inicia-se o curso de Pós graduação *stricto sensu* (PPGE), com a criação do Mestrado, e em 1980 se amplia com a criação do Doutorado.

Há quarenta anos, o PPGE participa do desenvolvimento da investigação científica nesse campo, tendo em vista o aprimoramento democrático das instituições, das políticas e das práticas educacionais. Ao longo desses anos, o Programa tem qualificado e titulado um valor expressivo de pesquisadores que integram o corpo docente de diversas universidades no Brasil. No sítio eletrônico da FE/UFRJ, existe o registro de toda essa produção, no qual apresenta 1.300 trabalhos defendidos, com o total de 1.063 dissertações e 239 teses. Os trabalhos defendidos desde 2006 encontram-se disponíveis para download, na íntegra.

## **1.2. O acesso: a porta de entrada para os jovens estudantes em formação.**

O acesso ao curso de Pedagogia da FE/UFRJ acontece através de: Concurso de Acesso (SISU/ENEM); Transferência *Exofficio*; Editais institucionais: Mudança de Curso, Transferência Externa, Transferência Externa Especial, Isenção de Concurso de Acesso; Programa Estudante Cortesia ou Convênio Internacional.

A Transferência *Ex-officio*– é um tipo de transferência, padronizada pela Resolução CEG1 04/2000, que acontece entre instituições públicas de ensino vinculadas a qualquer sistema de ensino, em qualquer período do ano e independente da existência de vaga, quando se tratar de servidor público federal civil ou militar, estudante ou seu dependente estudante. A transferência será obrigatória em caso de comprovação de remoção ou transferência de ofício que cause mudança de domicílio para o município onde se situe a instituição recebedora, ou para localidade mais próxima.

É responsabilidade do Conselho de Ensino de Graduação da UFRJ tomar as providências quanto a:

- A Mudança de Curso – tipo de acesso aos alunos regularmente matriculados (inscritos em disciplinas ou com matrícula trancada), que tenham cursado

pelos menos (12) créditos com aproveitamento no Curso de origem e que satisfaçam às demais condições previstas em edital lançado semestral e/ou anualmente pela Pró-Reitoria de Graduação.

- Transferência Externa (Facultativa) – tipo de acesso aos alunos regularmente matriculados em cursos de graduação no Brasil (inscritos em disciplinas ou com matrícula trancada), em outras instituições de ensino superior, reconhecidas pelos órgãos competentes, em conformidade com as condições previstas em edital lançado semestral e/ou anualmente pela Pró-Reitoria de Graduação.
- Transferência Externa Especial – tipo de acesso aos candidatos que tenham realizado o ENEM e cumpram as demais exigências de edital lançado semestral e/ou anualmente pela Pró-Reitoria de Graduação.
- Reingresso Especial (Isenção de Concurso de Acesso) – tipo de acesso aos graduados em curso superior de estabelecimentos autorizados pelo MEC e dos concludentes de curso fundamental das academias e escolas militares, consideradas de nível superior, com isenção de vestibular, desde que haja vaga, de acordo com as condições previstas em edital específico lançado pela Pró-Reitoria de Graduação.
- Programa Estudante Cortesia - matrícula por cortesia, em cursos de graduação, de funcionários estrangeiros de Missões Diplomáticas, Repartições Consulares de Carreira e Organismos Internacionais, e de seus dependentes legais, independentemente da existência de vaga, com a isenção do concurso do vestibular.
- Convênio Internacional - instrumento jurídico utilizado pela UFRJ para estabelecer parcerias, visando a cooperação acadêmica, científica e cultural, possibilitando ao aluno de graduação cursar disciplinas de sua área no exterior e a alunos estrangeiros beneficiários desses acordos internacionais serem acolhidos pela UFRJ

### **1.3. A concepção do curso: qual é o norte da formação?**

O Curso de Pedagogia da FE/UFRJ parte do conceito de que o atual pedagogo deve ser um profissional instruído para intervir nas diferentes situações que acontecem na realidade educacional brasileira. Para isso o pedagogo precisa de uma sólida

formação teórica e uma instrução específica para uma intervenção prática, tendo como propósito construir a sua identidade básica como educador e também profissional apto a trabalhar na política e na administração educacionais, conforme propõe a LDB 9.394/1996, artigo 64.

O currículo segundo o PPC aumenta a possibilidade de trabalho aos alunos qualificados, que estudaram no turno vespertino com a duração de quatro anos e meio ou no turno noturno com período de cinco anos, esses alunos estarão aptos para desenvolver a prática pedagógica em diferentes áreas, no qual terão mais chances de inserção no mercado de trabalho.

Assim, esse currículo concede ao aluno licenciado em Pedagogia cinco áreas de atuação. São elas: Docência na Educação Infantil; Docência nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental; Docência nas Disciplinas Pedagógicas do Curso Normal (modalidade do Ensino Médio); Gestão de Processos Educacionais.

Os professores que atuarem na docência em Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental deverão ser formados em nível superior baseados na lei. (artigos 62 e 63 da LDB 9.394/1996).

A docência nas Disciplinas Pedagógicas do Curso normal continua sendo mantida, pois existe essa necessidade, haja vista a presença dos cursos de formação de professores em nível médio, assim enquanto não se efetiva o seu fim ou até que se efetive deverão ser substituídos pelo nível superior, seguindo os indicativos legais. (artigos 62 e 63 da LDB 9.394/1996).

A Educação de Jovens e Adultos é uma modalidade que está prevista na LDB 9.394/1996, na qual oferece uma formação básica a população brasileira que foi excluída do processo educacional ao longo de suas vidas, adquirindo uma escolaridade empobrecida sendo assim denominados semi-analfabetos ou analfabetos- funcionais. Através dessa prática abre-se um campo para a atuação do pedagogo para a experiência educacional.

Enfim, a área de **Gestão de Processos Educacionais** atende as demandas pedagógicas e também atua na administração de sistemas e instituições educacionais. Através dela abrem-se outras esferas de intervenção pedagógica que excede o âmbito educacional ou que executa uma ação complementar a este, em concordância com o artigo 64 da LDB 9.394/1996 nas diretrizes curriculares do curso de pedagogia.



Além das áreas acima descritas o novo currículo ainda propõe uma sólida formação em pesquisa com a consolidação da pós-graduação na Faculdade de Educação e com o perfil da UFRJ.

A concepção aqui proposta de acordo com o documento é, portanto, de um curso que não dissocia teoria e prática e que, ao contrário, compreende que o “alto nível” em educação se alcança pela articulação entre essas dimensões. A presença de disciplinas que preparam os alunos para experiências investigativas relaciona-se com a intenção de formar um profissional autônomo e crítico, capaz de analisar a realidade e buscar as soluções em seu campo de trabalho, enfrentando os grandes desafios da educação brasileira.

Com a carga horária específica para estudo e reflexão com os alunos sobre as questões relacionadas com a disciplina, os professores também supervisionam os alunos nas atividades de estágio e participam de reuniões com as equipes de professores das unidades escolares. Esses profissionais realizam um papel estratégico em articular o que está sendo objeto de ensino com as práticas pedagógicas desenvolvidas em instituições escolares. Cria-se assim o sentido de mediação entre as duas instâncias, no qual a teoria e a prática não se separam. O professor tem a responsabilidade de estar presente nas atividades de regência dos licenciandos, após o período de observação no estágio obrigatório.

Conforme indicado no PPC para a comprovação do estágio obrigatório é necessário que o licenciando apresente os relatórios de estágio escrito acerca das atividades realizadas no estágio conforme estabelecido pelo professor para serem analisados, a entrega dos Termos de Compromisso assinado pelo aluno, pelo professor supervisor e pelo gestor da instituição da qual o aluno estagiou.

O professor de prática de ensino, da disciplina de Prática e Estágio Supervisionado em Gestão de Processos Educacionais, é responsável pela avaliação do estágio curricular obrigatório.

Afirma-se que é muito importante a parceria entre as escolas e os professores da Educação Básica com a Faculdade de Educação, na tarefa de formar novos docentes, críticos e preparados para enfrentar a realidade educacional brasileira. Através dessa parceria o licenciando na condução de estagiário pode enriquecer o trabalho escolar, realizando uma conexão entre a produção acadêmica e os saberes produzidos na prática educativa. Os professores da escola básica ao receberem o licenciando, terão a oportunidade de refletir sobre a sua prática docente, e através de suas experiências

ajudarem na formação de novos professores, assim como parceiros os educandos participam das tarefas de avaliação e orientação das atividades dos licenciandos.

No período do estágio, o licenciando ao conhecer situações de trabalho concretas, ele se apropria do conhecimento educacional instituído e constituído das práticas pedagógicas e de formação profissional. Com isso o Curso de Pedagogia busca o desenvolvimento das práticas para a formação de um professor e profissional de educação, que seja capaz de enfrentar desafios da profissão, gerar soluções para o aperfeiçoamento dos processos do ensino-aprendizagem e a gestão de sistemas escolares, a fim assegurar a superação se situação de fracasso escolar.

A proposta do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação não é dissociar a teoria da prática, mas sim articular essas duas dimensões. As disciplinas oferecidas no curso propiciam aos educandos experiências investigativas tendo como finalidade formar profissionais que tenham sua autonomia pessoal e crítica, estando apto a analisar a realidade e buscar soluções no seu meio de trabalho, com isso enfrentar as dificuldades educacionais brasileiras.

No PPC consta que as atividades dos professores também devem atender a participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, no qual engloba: planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de experiências educativas não-escolares; pesquisa, produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares.

No curso de Pedagogia em seu regulamento, existem dois importantes eixos que norteiam a formação do pedagogo, no qual se revela no contexto profissional. São eles o campo do magistério e as áreas da gestão educacional, essas são áreas de atividades que o pedagogo poderá atuar profissionalmente. No Brasil atualmente no campo educacional, muitas atividades profissionais norteiam as áreas do magistério e da gestão educacional, na esfera educacional elas são indissociáveis.

O pedagogo pode atuar tanto no sistema público quanto na rede privada de ensino. O acesso ao ensino da rede pública ocorre através de concurso público, que ultimamente tem sido realizado por sistemas municipais de ensino, a contratação temporária tem sido utilizada de força emergencial nessas redes.

No sistema público de ensino como gestores ou como professores, esses podem trabalhar em escolas, hospitais, em estabelecimentos prisionais, em escolas de

assentamento rurais, escolas indígenas, escolas especiais, em comunidades quilombolas, tanto em turmas regulares, quanto em projetos educativos.

No sistema público o pedagogo pode ainda trabalhar como professor em escolas de formação de professores, na modalidade normal, e como gestor nas escolas de formação profissional da Fundação de Apoio à Escola Técnica - FAETEC. Pode atuar também nas universidades públicas no Cargo de Técnicos em Assuntos Educacionais.

Na esfera privada, os pedagogos podem trabalhar como gestor ou professor, poderá atuar na Educação Infantil, nos anos iniciais do Ensino Fundamental e nos cursos de Formação de professores, podendo atuar também como tutores na modalidade de Educação à Distância.

Por fim, considera-se que a oferta do curso e a proposta da Faculdade de Educação da UFRJ prioriza a formação teórica, prática e em pesquisa do pedagogo docente, tendo as condições de atuar na Educação Infantil (Creche e Pré-Escola), nos anos iniciais do Ensino Fundamental, na Educação de Jovens e Adultos, no ensino de disciplinas pedagógicas no âmbito do Curso Normal (Ensino Médio) e nas atividades específicas de gestão escolar e não escolar, como professor, gestor e pesquisador. Nas aulas de Prática em Administração e Política Educacional concentram-se conceitos sobre Administração, Gestão e Organizações. Para dar conta da aliança teoria e prática essa disciplina do curso explora os conceitos a partir de vasto referencial teórico e roteiros de observação para pesquisa na escola e posterior confecção de relatórios. A compreensão da gestão democrática acontece principalmente nos quinze encontros de um semestre. O esboço desse programa da disciplina está sintetizado abaixo.

#### **1.4. O programa da Disciplina Prática em Administração e Política Educacional: proposta de trabalho para a formação de jovens no curso de Pedagogia.**

A disciplina é ministrada pelas professoras Silvina Fernández e Jussara Marques. Fui aluna da primeira e o objetivo do trabalho foi analisar o conceito e os fundamentos da gestão democrática, considerando o papel dos gestores escolares, além de abordar os fundamentos legais para a implementação em espaços escolares e não escolares. As mudanças na terminologia foram estudados, contextualizando aspectos da administração e organização, enfatizando a importância dos vínculos de comprometimento profissional com a gestão participativa.

A partir de referencial teórico voltado para gestão, planejamento, descentralização, autonomia, Projeto Político Pedagógico, Conselhos escolares e qualidade educativa debatemos em sala de aula os textos indicados e com um roteiro de observação estabelecemos diálogos sobre as possibilidades e entraves do exercício democrático entre os que vivenciam a comunidade escolar, sejam eles diretores, professores, funcionários, alunais, pais dentre outros.

As unidades para o desenvolvimento do trabalho, foram:

- 1) Unidade 1 - Educação na Cidade: Cidades educadoras; Escolas e outras instituições educadoras no espaço urbano; gestão educacional em museus, centros culturais, ONGs e empresas: espaços, tempos e projetos político-pedagógicos. A materialidade da gestão: infraestrutura, dimensão funcional, relacional e temporal dos espaços institucionais e urbano;
- 2) Unidade 2 - Fundamentos da gestão escolar: Escolas e paradigmas de Administração e gestão; A especificidade da gestão; gestão da democracia: contextualização, problemáticas e perspectivas; O PPP e os conselhos escolares – princípios e concepções;
- 3) Unidade 3 – Projeto Político- Pedagógico e Planejamento participativo: autonomia, poder e conhecimento; Qualidade social e avaliação da educação

Ressaltamos que a unidade 2 é que será mais explorada nos capítulos dois e três da minha monografia, pois esse tema tem grande repercussão nas discussões atuais e ao fazer as leituras questionava a pertinência em trazer opções para o desenvolvimento profissional e as práticas educativas, considerando a gestão democrática, visando a articulação entre as dimensões pessoal e organizacional, permitindo uma aproximação entre o contexto do trabalho e a escuta e interpretação da realidade escolar nos aspectos culturais, sociais e educacionais.

O roteiro de observação apresentado pela professora Silvina para a Unidade 2, correspondeu a “matéria-prima” para a construção do relatório final que elaboramos para o registro escrito, implicando realimentação e crítica do conhecimento que circulou na sala de aula e perpassou todos os encontros com avanços e recuos que abrangeram o interior da escola de educação básica. Nesse sentido, norteou esse processo as seguintes perguntas para organização escolar e não escolar:

#### **1.4.1. Roteiro para observação e confecção de Relatório**

### **Organização escolar.**

1. As informações circulam de maneira rápida e precisa entre pais e professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar?
2. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?
3. Existem espaços onde todos podem discutir e negociar encaminhamentos relativos ao andamento da escola?
4. A direção presta contas à comunidade escolar, apresentando regularmente o orçamento da escola e seus gastos?
5. A comunidade escolar conhece as dificuldades de gestão e de financiamento e consegue discuti-las?
6. Os pais participam de associações de apoio à escola, tais como associações de pais e mestres ou outras?
7. Os pais e mães comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar?
8. A escola se mantém aberta aos finais de semana para que a comunidade possa usufruir do espaço?
9. A escola elaborou o seu PPP com participação de toda a comunidade escolar?
10. Quando são realizadas atividades de confraternização na escola?
11. A escola encaminha alunos para o serviço de saúde, conselho tutelar ou outros serviços públicos quando necessário?
12. A escola desenvolve atividades em parceria com os demais serviços públicos?
13. A escola tem parcerias com outras instituições para financiamentos de projetos?
14. O diretor juntamente com a comunidade escolar procura resolver conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar?
15. Os professores desenvolvem atividades para que os alunos possam dialogar e negociar?
16. O conselho escolar é formado por representantes de toda comunidade escolar e sua composição é paritária, possuindo o mesmo número de pessoas entre funcionários e não funcionários?
17. O conselho escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos?
18. Os conselheiros recebem a capacitação para exercer sua função?
19. O conselho escolar tem a sua disposição informações sobre a escola em quantidade e qualidade suficientes para que possam tomar as decisões necessárias?
20. O conselho escolar participa das decisões orçamentárias da escola?
21. Que outras instâncias de participação, deliberação ou tomada de decisões coletivas apresenta a escola?

#### **1.4.2. Roteiro para observação e confecção de Relatório**

### **Organização não-escolar.**

22. As informações circulam de maneira rápida e precisa entre os funcionários e outros membros da organização?
23. Há associações, parceiros ou outros grupos sociais ou instituições participando da tomada de decisões na organização?

24. Existem espaços onde todos possam discutir e negociar encaminhamentos relativos ao andamento da ONE?
25. A direção presta contas à sociedade, apresentando regularmente o orçamento da ONE e seus gastos?
26. Os grupos destinatários da ONE conhecem as dificuldades de gestão e de financiamento e consegue discuti-las junto com os funcionários da organização?
27. A comunidade e/ou a sociedade participa de associações de apoio à ONE?
28. Quando são realizadas atividades de confraternização na ONE? Quem participa delas?
29. A ONE desenvolve atividades em parceria com os serviços públicos e/ou outras instituições?
30. O diretor/gestor juntamente com os funcionários procura resolver os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente organizacional?
31. Existem conselhos ou algum outro tipo de instância deliberativa ou de tomada de decisões coletiva na ONG? Quem conforma essas instâncias? A sua composição é paritária, possuindo o mesmo número de pessoas entre funcionários e não funcionários? Essas instâncias têm normas de funcionamento de funcionamento definidas e conhecidas por todos?
32. Os conselheiros recebem capacitação para exercer sua função? Os participantes têm à sua disposição informações sobre a ONG em quantidade suficientes para que possam tomar as decisões necessárias?  
Os conselheiros que são nomeados pelo diretor são escolhidos por questões técnicas e políticas.
33. O conselho participa das decisões orçamentárias da ONG? Que outras instâncias de participação ou tomada de decisões coletivas apresenta a ONG?

## CAPITULO 2

### **2. APONTAMENTOS SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA: consultas ao material teórico**

Para dar início aos apontamentos acerca da gestão democrática é importante fazer o registro de um breve panorama sobre a evolução do conceito de administração. Etimologicamente, a palavra administração é proveniente do latim, *ad*, significando direção, e *minister* subordinação. Essa terminologia deixa clara a ideia de subordinação a qual envolve a palavra administração.

Segundo Giancaterino ( 2010. p.22) é somente na era cristã que a administração instituirá a ideia de delegação do poder para subordinados. Esses subordinados tinham a tarefa de comandar outros subordinados e com isso era possível haver uma prestação de contas ao superior. Neste período de acordo com o autor, duas instituições se sobressaem: A Igreja Católica e as organizações militares.

A organização hierárquica é tão simples e eficiente que sua enorme organização mundial pode operar sob o comando de uma só cabeça executiva: o papa, cuja autoridade coordenadora foi delegada de forma mediata por uma autoridade divina superior. Todo o fato pode ser observado pela cadeia de autoridades existentes, em que o papa está no topo e comanda todo o restante. Assim, dá orientações aos cardeais, estes aos arcebispos, os arcebispos aos bispos e por fim, aos párocos. ( GIANCATERINO, 2010,p.27)

No que tange às organizações militares, estas se estruturaram de acordo com uma hierarquia de poder rígida, adotando práticas e princípios administrativos comuns a muitas empresas atuais.

A ideia de organização linear se deve às organizações militares, assim também como o costume da utilização de conselheiro a fim de exercerem a função de apoio ao Estado na tomada de decisões. Neste sentido, cabia aos conselheiros a formulação de

táticas de guerras. Também se deve aos militares a elaboração de métodos padronizados para o melhor cumprimento das funções como a ideia da disciplina para a obtenção dos objetivos a serem alcançados.

No entanto, o grande marco para a administração foi a Revolução Industrial. Essa foi iniciada na Inglaterra em 1776, através da invenção da máquina a vapor por James Watt. A Revolução Industrial aperfeiçoou os meios de produção, contribuindo para a transição de uma produção mais rudimentar e caseira para uma produção industrial, em larga escala, agora envolvendo um grande número de trabalhadores num mesmo local de trabalho. A Revolução Industrial abriu caminho para o surgimento de duas grandes teorias da administração, Teoria Científica da Administração e Teoria Clássica da Administração.

A primeira foi idealizada pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, aproximadamente no século XX. Destaca-se pela prática da divisão do trabalho, objetivando a máxima produção a mínimo custo. As propostas básicas de Taylor são planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração. Conseqüentemente, com Taylor a industrialização caminhou para o processo da produção em massa.

Paralelamente, com Fayol, desenvolveu-se a Teoria Clássica da Administração, distinguindo-se por ser uma tentativa pioneira de identificar os princípios e as habilidades que servem de base à administração eficaz (cf. GIANCATERINO, 2010, p. 29).

Para essa teoria, a estrutura organizacional se estrutura de cima para baixo, ou seja, parte da direção até aos executores situados mais abaixo da hierarquia. Dessa forma, privilegiam-se mais a estrutura formal da empresa como também o critério de princípios administrativos exercidos pelos altos escalões.

Como foi visto brevemente, a administração sempre foi foco de grande discussão, presente desde a Antiguidade até a atualidade. Atualmente, o mercado de trabalho está exigindo um perfil de administrador que leve em consideração a diversidade que envolve as relações de trabalho, a ética profissional, a inovação tecnológica e a gestão de qualidade.

Enfim, trata-se de um administrador bem mais dinâmico e versátil, não se resumindo a mera qualidade técnica, mas também relacional, ou seja, o administrador



também deve se desenvolver como pessoa, não apenas como um operador de técnicas administrativas.

Assim, segundo Giancaterino, “pode-se inferir que as organizações exigem do administrador uma multiquificação que o possibilite desenvolver o poder de tomar decisões e de outo-organizar-se para as constantes mudanças e imprevisibilidades”

(GIANCATERINO, 2010, p. 33 -34).

## **2.1. A Gestão Democrática nas últimas décadas: alguns apontamentos**

É mister destacar o sentido atual da administração escolar, pois de acordo com Santos (1966),

a administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ação, a organização escolar” (SANTOS, 1966, p. 19).

A noção de gestão democrática e, em particular, a gestão democrática da escola apresenta-se como uma conquista recente, tendo acontecido, basicamente, a partir dos anos 80. Ainda que isso não nos permita dizer que anteriormente não tenham ocorrido movimentos no sentido de uma gestão escolar mais democrática é a partir desse período que tal processo se instala de maneira mais significativa nas redes públicas de educação do país.

É na década de 80, com as lutas em prol de uma redemocratização social política e educacional que nascem as bases legais para a legitimação de uma gestão embasada pelos princípios da participação e autonomia, indo na direção de um antigo anseio dos educadores. Para Gadotti (1995), vive-se uma educação pautada por políticas de cunho democrático.

Para se compreender a natureza do processo de gestão escolar democrática que se estabelece em 80, ressaltaremos os diferentes fatores que contribuem para sua implementação. No contexto sócio – político da sociedade brasileira durante o período militar (1964 – 1985), a ideia de práticas democráticas de gestão foi abafada, uma vez

que a administração pública no Brasil se dava de maneira autoritária, com pouca participação popular e sem os mecanismos próprios da democracia representativa. Conseqüentemente, a escola também viveu essa questão centralizadora, sem envolver-se com a comunidade local. A partir dos anos 80 alguns segmentos da sociedade passam a contestar essas características e reivindicam a gestão pública e discutem as possibilidades de práticas mais democráticas e inclusivas. Conforme Paro ( 2005, p. 161):

Nesse movimento de renovação política pelo qual o Brasil passava, a escola começou a organizar uma abertura à participação social em sua administração. Argumentava-se, para tanto, que a instituição seria o local privilegiado da diversidade de opiniões e pensamentos e, assim sendo, não seria coerente que a gestão ocorresse de modo a valorizar apenas uma concepção de mundo. Dessa maneira, colocava-se a necessidade de se criar meios para que outras vozes pudessem participar da execução e das decisões a serem desenvolvidas no espaço escolar, surgindo, destarte, a demanda por uma gestão escolar compartilhada.

Observa-se que há uma defesa para a construção da gestão escolar democrática e de acordo com este autor, a administração escolar, em sua forma democrática e cooperativa não é algo pronto que se possa aplicar com uma receita. Embora se tenha presente que a autoridade deve ser compartilhada por todos, o que supõe formas coletivas ou colegiadas de gestão escolar, não é possível estabelecer com precisão, qual a forma mais adequada dessa administração.

No âmbito educacional, a gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando garantir processos coletivos de participação e decisão. Entende-se por gestão democrática o ato de administrar e gerir uma instituição que promova participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática, para que assim ocorra a busca pela melhoria da qualidade do ensino. Assim, Souza (2009, p. 126), compreende a gestão democrática e se relaciona com a concepção defendida nesse trabalho.

como um processo político no qual as pessoas que atuam/na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Para que uma escola consolide o princípio da gestão democrática, esta deve ter como base o incentivo à participação e autonomia. Como nos mostra Libâneo (2005), ao afirmar que a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática. Sobre as contribuições teóricas de pesquisadores acerca da Gestão democrática estaremos explorando nesse capítulo em diferentes tópicos. Antes disso, é pertinente apresentarmos as bases legais que fundamentam a gestão democrática.

## **2.2. O amparo legal da Gestão Democrática**

Na Constituição Federal de 1988 nos artigos 205 e 206 está disposto a descentralização do poder, atribuindo diferentes responsabilidades a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, dando-lhes liberdade de criação e organização de seus sistemas de ensino em regime de colaboração.

Na LDB 9394 de 1996, no Título II dos Princípios e Fins da Educação Nacional está no **art. 3º**, o seguinte princípio:

Gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Na mesma legislação educacional, registra-se no **art. 14**:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

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

No art. 15:

Os sistemas de ensino assegurarão 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.

Outra incumbência registrada na LDB 9394/96 esta inscrita no art. 56 referente ao ensino superior público, com a presença de colegiados e definição de sua composição:

**Art. 56.** As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

**Parágrafo único:** Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da

elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Apesar de terem sido alvo de atenções, verificamos que a gestão democrática ainda não está presente em muitas escolas públicas, o que inviabiliza o processo educativo de qualidade. Também a gestão democrática está na lei no 10.127, de 9 de janeiro de 2001, que aprovou o Plano Nacional de Educação acentuando a necessidade da ação coletiva compartilhada. O novo Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014 – 2024), institui a gestão democrática como uma de suas metas e prevê assegurar as condições, no prazo de dois anos para a efetivação da meta, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública a comunidade escolar no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União. Para atingir a meta, o documento estabelece as seguintes estratégias (BRASIL, PNE – 2014- 2024; estratégia 19):

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaços físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções.

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5.) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar critérios objetivos para o provimento de cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Assim, a Constituição Federal, a LDB 9394/96 e PNE ( BRASIL, 2014-2024), são documentos que respaldam as políticas para a gestão democrática das escolas públicas. Observa-se que as referências no corpo do texto e suas incumbências apontam para a escola e seu entorno, mas o atual PNE ( BRASIL 2014-2024), utiliza de forma repetida os verbos “estimular” e depois “incentivar”, “favorecer” o que demonstra imprecisão para seu alcance e indagamos porque não estar no registro o verbo “assegurar”?

Seja como for, os estudos resumidos abaixo ressaltam alguns questionamentos a respeito das lutas para a garantia da gestão democrática nas instituições de ensino brasileiras.

### **2.3. A gestão democrática nos estudos de PARO ( 2005,2001,1998 ), Ferreira (2000), Freitas ( 2000), Libâneo (2004 e 2005)**

A gestão democrática no Brasil é valorizada nos discursos, mas ainda não está inclusa na prática do sistema educacional. Não resta dúvida que tenha grande importância na formação da cidadania no qual garante a participação da comunidade escolar, e também promove uma sociedade mais igualitária e humana. (FERREIRA, 2000, 167)

Muito se tem ainda que construir para que este valor já historicamente universal possa ser realidade na consubstanciação de uma sociedade verdadeiramente humana, onde todos tenham às possibilidades de desenvolver-se de como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter”. (FERREIRA,1998, p.113 apud FERREIRA,2000, p. 167)

Nos anos 80 no Brasil ocorreu uma abertura política, no qual abriu espaço para que a educação fosse planejada, a partir da realidade da instituição escolar e os planejamentos pedagógicos padronizados não tinham tanta obrigatoriedade de serem cumpridos. Com a implementação de novas políticas públicas influenciadas pelo neoliberalismo, ocorre à descentralização administrativa e é vigorada a gestão democrático-participativa, no qual foca a realidade da comunidade escolar. (FREITAS, 2000, p. 47)

Há, pelo menos, duas maneiras de ver a gestão educacional centrada na escola. Na perspectiva neoliberal, pôr a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, deixando às comunidades e às escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Já na perspectiva sociocrítica, a decisão significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola que sejam

decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de suas interações (autonomia e participação), em razão do interesse público dos serviços educacionais prestados, sem, com isso, desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

(LIBÂNEO, 2005, p.295)

Os constituintes de 1988 foram pressionados por grupos da sociedade civil e os trabalhadores para inscreverem na Constituição, o princípio da gestão democrática do ensino, eles estavam realmente ocupados com a necessidade da escola ser fundada nos padrões democráticos, com o intuito de anular a atual estrutura hierarquizante e autoritária, que dificulta atividades verdadeiramente pedagógicas que se opõem as relações controle e de dominação existentes nas escolas de hoje.

Em vez disso, ao renunciar a uma regulamentação mais preciosa do princípio constitucional da “gestão democrática” a LDB, além de furtar-se a avançar, desde já, na adequação de importantes aspectos da gestão escolar, como a própria reestruturação do poder e da autoridade interior da escola, deixa também à iniciativa de estados e municípios cujos governos poderão ou não estar articulados com interesses democráticos, a decisão de importantes aspectos da gestão, como a própria escolha dos dirigentes escolares.  
(PARO,1998, p.245)

De acordo com Paro (1998), perante a esse quadro, é primordial aos que são interessados na democratização da escola pública, impor os parlamentares para regulamentarem o princípio constitucional e também empenhar esforços na estruturação de um projeto de regulamentação que expresse interesses democráticos.

Destacamos que referente aos estudos sobre gestão democrática questiona-se se as políticas públicas e a gestão da educação têm oferecido aos cidadãos oportunidades



iguais de ensino, garantindo assim uma formação de qualidade, no qual homens e mulheres desenvolvam uma autonomia pessoal para participarem da sociedade tendo o direito de decisão. Infelizmente no Brasil não é oferecido oportunidades na educação, apesar das lutas dos que fazem educação e da sociedade civil organizada. (FERREIRA, 2000, p.168)

Em observância aos estudos sobre a gestão democrática, Ferreira (2000, p.169) discute que na democracia a igualdade de oportunidades deve ser uma possibilidade real a todos que são desiguais. Significando que todos devem ser respeitados como cidadãos pelo poder público e pela sociedade, para que se desenvolvam como seres humanos.

Com base no que discorremos acima, também é pertinente apontar que a administração do sistema educacional brasileiro é vinculado as políticas públicas e centralizado pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB). A discussão sobre administração/gestão e a qualidade da educação permeiam os encontros de educadores, onde reafirmam o entendimento da gestão democrática como um dos traços fundamentais e decisórios para que haja uma educação de qualidade nas instituições escolares.

A administração tem um papel importante nas instituições públicas e privadas é compreendida como uma forma de alcançar objetivos, avaliar processos e resultados. A administração escolar busca como o objetivo alcançar uma melhoria no ensino educacional e na escola, a partir dos anos 90 ocorre um grande interesse nessa área de conhecimento, em busca de alcançar objetivos educacionais e formar cidadãos críticos. (FREITAS, 2000, p.48 e 49)

Assim, a administração, o gerenciamento e a gestão eficientes são percebidos como capazes de oferecer às instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação. O mesmo se aplica à escola; quando ela se institucionaliza, torna-se necessário administrá-la. (FREITAS, 2000, p.48)

Para o desenvolvimento do homem se faz necessário ideias novas, no qual se abrem possibilidades a novas ações. Isto só é viável e possível através da gestão democrática, no qual permite a construção da participação coletiva, e através disso superar práticas burocráticas e autoritárias que ocorrem na comunidade escolar. (FERREIRA, 2000, p. 170)

Com a ampliação das políticas públicas, ampliam-se também os modelos gerenciais. Que buscam solucionar o gerenciamento e a qualidade do ensino, junto com os profissionais de educação. Através dessa parceria os modelos gestores devem ser posto em prática, deve haver uma flexibilização, no qual deve ser delegada a participação da comunidade, mas isso não garante a qualidade do ensino educacional. Se os educadores não se empenharem em por em prática tudo que foi decidido de forma participativa em prol da reorganização das funções administrativas e da gestão escolar, assim continuará ocorrendo uma falsa participação nas tomadas de decisões. E a escola continuará tendo um sistema educacional hierarquizado e tecnicista. (FREITAS, 2000, p. 49)

Na Constituição Federal de 1988 e no atual PNE, BRASIL (2014-2024), estão o respaldo legal para o fortalecimento da gestão democrática das escolas públicas, garantindo a criação dos Conselhos Escolares como parte integrante e estratégica dessa gestão democrática. A LDB, estrategicamente, remeteu aos sistemas de ensino a forma da implantação da gestão democrática da escola pública com a observância de duas diretrizes: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O que se observa é que a gestão democrática deve acontecer dentro dos muros da escola e caberá a comunidade escolar discutir o PNE, BRASIL(2014-2024), pois nesse documento está o registro da necessidade de “ promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, a instituição dos Conselhos Escolares”. Para resguardar a autonomia dos entes federados, a LDB também estabelece que os sistemas de ensino tenham liberdade de organização nos termos da referida lei. A discussão desses documentos poderão contribuir para o fortalecimento da gestão participativa, pois, de acordo com Libâneo (2005):

a concepção de democrático -participativa, não basta a tomada de decisões, mas é preciso que sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem. Advoga, pois, que a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades- portanto, a gestão da participação. Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é a atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidade e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada. (LIBÂNEO, 2005, p.314)

Assim, acreditamos que para o homem realizar-se ele necessita se organizar coletivamente, participar, associar- se para examinar e decidir. Surge assim a necessidade da participação, sendo sempre uma participação política envolvendo interesses e organização da sociedade, e que relacionada à formação de qualidade possibilitará assim a execução da cidadania. (FERREIRA, 2000, p.170)

Outro conceito importante relacionado a gestão democrática é autonomia. Em relação à autonomia Paro (1998, p.247) esclarece que é necessário estar atento para o significado de autonomia administrativa que não se deve confundir com descentralização do poder e com desconcentração de tarefas; e no que se refere à gestão financeira não identificar autonomia com abandono e privatização. A descentralização do poder se dá com a participação dos indivíduos nas tomadas de decisões e para que isso ocorra no caso do ensino público não basta à desconcentração das atividades e dos procedimentos de cunho tão somente executivo como vem acontecendo nas escolas. É preciso que a escola possua poder de decisão para ser compartilhado com todos os seus indivíduos com a finalidade de servi-los de maneira mais eficaz.

(...) é preciso principalmente se contrapor e questionar o discurso da autonomia- e da necessidade de participação da comunidade e passagem do controle das escolas às mãos da sociedade civil- o que está se fazendo

é justificar medidas tendentes a eximir o Estado de seu dever de arcar com os custos das escolas, com soluções que deixam estas à própria sorte, induzindo a participação da comunidade não para decidir seus destinos, mas para contribuir no financiamento do ensino. PARO,1998, p.247.

A autonomia para Freitas (2000, p.50) deve ser uma conquista diária no qual deva preparar toda a comunidade para que todos tenham sua autonomia pessoal, assim obterem uma educação de qualidade. A autonomia afirma o referido autor “deve ser uma conquista contínua e lembra a importância da preparação da escola e do indivíduo para a autonomia pessoal como prerrogativa necessária em busca da qualidade da educação”.

Complementa Libâneo (2005, p.333) quando reflete acerca da autonomia considerando que esta é o alicerce da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. No qual é definida como direito das pessoas emanciparem-se, de dirigir sobre o próprio destino. A escola autônoma é a que tem poder de decisão sobre suas formas de organização e de seus objetivos, que se mantém moderadamente independente do poder central e gerencia livremente recursos financeiros. Com isso as instituições escolares podem seguir seu próprio caminho, no qual participem os professores, alunos, funcionários, pais e toda a comunidade escolar, assim todos se tornam responsáveis para o êxito da instituição e a organização escolar transforma-se em esfera educadora, espaço coletivo e de aprendizagem.

Infelizmente nas escolas a gestão democrática e a autonomia não se concretizam, pois as instituições escolares estão submissas a um poder verticalizado. Nas instituições escolares não ocorre uma ação de desenvolvimento para formar gestores autônomos, não há abertura para que a comunidade escolar participe da construção da autonomia. Teoricamente a busca pela democratização e descentralização existe, mas na prática os resultados não são muito significativos. Embora existam várias leis no âmbito federal, estadual e municipal que embasam a gestão democrática. Entretanto a participação na tomada de decisão não atingiu a comunidade escolar. (FREITAS, 2000, p.50)

O ideal democrático a ser perseguido é aquele em que os cidadãos estejam cautelosos no que diz respeito ao processo democrático da coisa pública. Estar sempre

bem informados sobre os acontecimentos políticos e dos principais problemas conscientizando-se e podendo assim escolher a melhor forma de participação direta ou indiretamente sendo representada pelas forças políticas. (FERREIRA, 2000, p.171)

De acordo com Freitas (1998, p. 50) para que as políticas educacionais se concretizem o indivíduo deve ser o eixo central em qualquer ação educativa. Através da prática da administração participativa, abre-se o espaço ao indivíduo expor suas idéias, seus pensamentos com relação à escola, esse indivíduo torna-se respeitado por todos da comunidade escolar. Com a valorização do indivíduo na escola, a gestão participativa pode trazer benefícios a todos.

O respeito ao trabalho do professor, ao do gestor escolar e ao das comunidades escolar e local poderá elevar a qualidade educacional, tornando-a compatível com as necessidades dos indivíduos e do contexto. (FREITAS, 2000, p.50)

Segundo Paro (1998, p.248), a participação da comunidade cada dia vem se afirmando não apenas com o direito democrático sobre os serviços do Estado, mas também com a necessidade da própria organização pedagógica que é levada a efeito na escola, mas que presume seu enraizamento e continuidade no processo de formação do cidadão que se dá integralmente na sociedade. Paro (1998), discute que a proposição contida no Art.12, diz respeito à obrigação dos estabelecimentos de ensino de manterem informados os pais e responsáveis sobre a realização da sua proposta pedagógica, sendo importante para o exercício de uma verdadeira gestão democrática da escola. Uma gestão verdadeira não deveria bastar-se somente com a comunicação com os pais do andamento de suas atividades, mas já é um avanço em direção a inclusão dos alunos e pais na participação na própria avaliação dos serviços que a escola presta. (PARO, 1998, p.248)

Outro aspecto relevante para a gestão democrática é a avaliação, imprescindível no processo de realização de objetivos em que se constitui a administração escolar. Esta avaliação não pode se resumir apenas em avaliar o desempenho do aluno feito pelo professor, e nem nas consagradas avaliações externas

que consiste nas aplicações de testes e provas com estilo dos concursos vestibulares. Uma verdadeira avaliação escolar se compromete com a apropriação do conhecimento pelo aluno, não com a sua capacidade em tirar notas ou responder testes e provas, é importante levar em conta todo o processo escolar e incluir avaliadores permanentes aqueles que se beneficiam de seus serviços, abrangendo alunos, pais e responsáveis. Um processo de integração com os pais nas tomadas de decisão pode ser benéfico e especialmente em relação à avaliação, porque os pais se colocam como interlocutores diante do trabalho dos professores, que passam a ter diante de si, aqueles a quem deve prestar conta da qualidade do serviço, com isso os pais podem se interar mais sobre os problemas da escola, tendo mais condições de reivindicar do Estado providências e assim os pais exercessem seu direito. (PARO,1998, p. 248)

Entretanto a responsabilidade para que ocorra a qualidade da educação não basta ser somente dos gestores, dos pais, dos alunos e de outros funcionários da escola, o Estado deve arcar com sua responsabilidade, porém acontece a adoção de novos modelos administrativos e a redução de gastos com a educação. Nos anos 90 foram abertos nas escolas públicas órgãos colegiados que tem como um dos principais objetivos cuidar da qualidade do ensino e preservar a transparência dos recursos escolares. Pode ser classificado por diversos nomes: conselho escolar, colegiado comunitário, associações de pais e mestres.

Um órgão colegiado na escola pode ser um espaço de decisões coletivas voltadas para os interesses das comunidades escolar e local; é um instrumento permanente de educação política através da participação”. (FREITAS, 2000, p. 51)

Segundo Freitas (2000, p.51) os órgãos colegiados são formados por representantes de pais, de alunos, de professores e de outros funcionários da escola e pelo diretor. Muitos pais não são preparados para participarem das tomadas de decisões, assim eles fazem prevalecer à vontade do diretor e o da Secretaria de Educação. Muitos pais têm medo de ocasionar descontentamento com os diretores e professores e ainda tem medo de seus filhos serem punidos. Eles não possuem autonomia pessoal suficiente para desempenhar sua função nos conselhos. Infelizmente nos conselhos escolares muitos membros que fazem parte dele desconhecem seu papel, é de suma importância

que eles reconheçam sua função e saibam colocá-la em prática e devem saber também da importância da escola em ter uma gestão descentralizada. Assim toda comunidade escolar se tornará mais responsável, participativa e terão mais autonomia nas tomadas de decisões.

Com esse encaminhamento será possível desenvolver o projeto pedagógico das escolas públicas. Deve ter como ponto de partida a realidade de cada instituição, no qual agregue assuntos como o currículo, o campo administrativo, financeiro e pedagógico. Somente a legislação não será capaz de consolidar uma gestão participativa e autônoma é necessária que toda a comunidade escolar tenha o compromisso de colocar em prática tudo que foi posto nas tomadas de decisões. É importante que todos trabalhem coletivamente e que tenham objetivos em comum. A equipe escolar deve está aberta as novas propostas pedagógicas e de gestão com o intuito de melhorar a qualidade do ensino escolar e assim exercendo sua autonomia. O projeto político-pedagógico deve ser elaborado de forma coletiva visando o futuro. É responsabilidade do gestor e dos demais participantes da equipe escolar verificar e criar seus projetos, planos e planejamentos. (FREITAS, 2000, p.52 e 53)

Outro aspecto importante destacado por Freitas (2000, p.57), diz respeito ao contexto político e o diálogo entre a comunidade escolar, como sendo essenciais para o exercício democrático. A forma de gerir do gestor é muito importante nas relações entre as pessoas, quando a gestão insere a comunidade na vida escolar e na busca da qualidade educacional. Gestores que são bem empenhados, o desempenho da escola é melhor. Eles devem sempre estar abertos ao diálogo e ao ouvir, participarem dos planejamentos dando suas contribuições e devem ter o comprometimento com a escola, através disso a comunidade se torna mais coesa.

Com os estudos realizados sobre gestão democrática foi possível perceber que os instrumentos normativos de regularização da gestão democrática procuram garantir espaços de deliberação coletiva no fazer cotidiano das escolas e também deixa muitas vezes de primar pelo princípio da autonomia e da participação. A legislação educacional retira muitas vezes a escola do cenário da gestão democrática e limita sua autonomia apenas ao seu entorno. Um exemplo, de condução e controle pode ser observado nos Conselhos Escolares ou na falta de um projeto pedagógico. Diminuem-se no dia a dia a perspectiva democrática, o aprofundamento das relações sociais e ampliação dos

compromissos com a comunidade escolar e local. Os estudos revelam a importância da gestão democrática para a qualidade social da escola e parece-nos que estamos ainda distantes dos propósitos participativos na escola. No próximo capítulo, os depoimentos dos alunos do curso de pedagogia e os registros sobre o que observaram na disciplina Prática em Administração e Política Educacional e mais os portfólios construídos a partir dos estágios com os roteiros de observação, pretendem discutir o que vivenciamos nos espaços escolares.

Por fim, com o estudo feito, cremos que para desenvolver a formação humana, a gestão democrática deve ser valorizada com o intuito da emancipação, pois só assim se revalorizará a solidariedade como forma de saber. E também, a participação deve ser concebida como um processo de democratização, buscando novos espaços e novas formas de cidadania. É de suma importância que a gestão democrática esteja presente em toda a esfera público - educacional, que tenha o comprometimento em formar cidadãos criativos e críticos e que através da participação estabeleçam sua autonomia como seres humanos. (FERREIRA, 2000, p.173).



## **CAPITULO 3**

### **3.0 OLHAR DE JOVENS ALUNOS DO CURSO DE PEDAGOGIA PARA OS ESTUDOS SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA: o estágio e a sala de aula do curso de Pedagogia**

Neste capítulo serão abordadas as experiências vivenciadas por jovens estudantes do curso de Pedagogia da UFRJ sobre a Gestão Democrática. A pesquisa foi feita através da análise dos portfólios da disciplina de Prática em Política e Administração Educacional, cedidos por dez jovens que cursaram essa disciplina em 2012.

Uma das habilitações que a faculdade nos oferece é a formação em Gestão de Processos Educacionais, no qual se reconhece a necessidade de formar gestores para atuarem nas instituições escolares. Através da disciplina de Prática e Política e Administração Educacional aprendemos qual é o papel do gestor nas unidades escolares e não escolares e qual é o modelo gestor no qual essas unidades devem ser geridas. Discussões de textos teóricos fizeram parte dos debates, visando à apropriação do conhecimento sobre gestão.

No que se refere à gestão da educação básica, a Constituição Federal de 1988 e a LDB 9394/96, Dourado (2003), destaca que o ensino será ministrado com base no princípio da garantia da gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino. Ao instituir a gestão democrática do ensino público, o documento legal inseriu a sociedade civil no cenário, dessa vez, não mais como coadjuvante do processo de formação histórico-política do país, mas como protagonista, importando, necessariamente a participação de todos os envolvidos na escola pública.

Para ilustrar o cumprimento ou não do que está inscrito nas legislações e propostos no PNE (2014 – 2024), serão apresentados nos tópicos desse capítulo os registros feitos nos portfólios pelas jovens estudantes que apresentam as práticas de gestão nas escolas públicas, onde se realizaram os estágios do curso de pedagogia. O desafio dessas práticas requer qualificação e compromisso para o alcance de resultados. As observações feitas revelam alguns trajetos delineados que contribuem para estimular

debates sobre a gestão democrática. Os registros dos jovens alunos feitos nos portfólios estarão sendo identificados como JP.1 ( JOVEM PORTFÓLIO.1...); JP2 ..., e as entrevistas JE.1; JE.2 ( JOVEM ENTREVISTADO .1, ... )

### **3.1. A escola por dentro: registros das escolas públicas**

A pesquisa mostra que os estágios foram feitos em escolas públicas Municipais, Estaduais e Federal. As escolas estão localizadas em sua maioria no município do Rio de Janeiro e nos municípios da Baixada Fluminense - Belford Roxo e Duque de Caxias.

Quem são os alunos que fazem parte dessas escolas? São crianças que estão no ensino regular, outros alunos que já são adultos que retornaram a escola, outros são adolescentes que estão cursando o ensino médio em Formação de Professores e outros que estão no ensino médio e se preparam para o vestibular.

A maioria dos alunos moram em favelas ou em bairros do Rio de Janeiro que estão ocupados pelas UPPs ( Unidade de Polícia Pacificadora), na Baixada Fluminense. Os bairros são humildes e também sofrem com o poder paralelo. Alguns alunos moram em bairros da Zona Sul do Rio de Janeiro.

A equipe gestora é composta pelo diretor, coordenador pedagógico e pelo orientador educacional, mas na maioria das escolas estão faltando alguns desses profissionais. Em todas as escolas do município que estão nessa pesquisa não possuem orientador educacional, essa função está sendo realizada pelas coordenadoras pedagógicas. Somente na escola federal há esse profissional. Assim, as coordenadoras estão desempenhando dupla função nas escolas públicas, ficando sobrecarregadas.

O orientador tem a função segundo Grinspun (2006), de trabalhar junto aos alunos, professores, junto aos funcionários da escola, aos pais e a comunidade escolar. Entrevistam a comunidade escolar, detectam conflitos e encaminham quando necessário e dependendo do problema comportamental enfrentado encaminha o aluno para outro profissional. O orientador contribui para a melhoria das interações na escola e não se constatou a existência desse profissional nas escolas públicas em que os estágios foram realizados.

Outro problema que preocupa a gestão é a falta de professores e profissionais da administração. Com a falta desses profissionais a equipe gestora tem que desempenhar a função docente e se sobrecarregar com trabalhos burocráticos. Em uma escola do

município de Duque de Caxias, os funcionários que realizam a função administrativa são profissionais realocados e que não possuem a qualificação para o serviço na secretaria das escolas. Isso pode ser percebido no dia a dia da escola, pois ficam sem conseguir dar as informações e aguardam o direcionamento da diretora. No portfólio de JP.1, está o registro:

O quadro de professores está defasado. De acordo com a coordenadora faltam dois professores, um da Educação Infantil e outro de Inglês. Hoje a escola tem cinco professores de turma para atender a oito turmas distribuídas nos turnos da manhã e tarde. Por falta de um regente a coordenadora está assumindo uma turma de EI no turno da tarde.

Já na escola Federal a maior parte dos professores efetivos não estão atuando porque estão de licença por diversos motivos. Com isso 60% do quadro de professores estão sendo ocupados por professores substitutos que podem permanecer na escola somente por dois anos, assim prejudicando o prosseguimento do PPP ( Projeto Político-Pedagógico). De acordo com a diretora há reivindicações para contratações de professores efetivos e não se sabe quando serão atendidas.

Outra demanda que a equipe gestora deve prestar conta é da burocratização do sistema. Muitos desses profissionais ficam presos com esses trabalhos burocráticos sendo impostos pela Secretaria Municipal de Educação e pela Coordenadoria regional, não dando prioridade para eles realizarem realmente a função que exercem. Esta denúncia está presente na maioria dos portfólios lidos nessa pesquisa.

Infelizmente, estão registrados no portfólio que as escolas não possuem autonomia para tomarem suas próprias decisões juntamente com a comunidade, no qual ficam engessadas em um sistema verticalizado. Como exemplo, temos os problemas de manutenção na escola, como janelas quebradas, acertos no telhado, etc. Também faltam recursos financeiros para viabilizar melhorias pedagógicas para o aumento do acervo da biblioteca e consertos na sala de informática.

Segundo Souza (2009, p.284) “Os processos de gestão escolar não podem, em qualquer hipótese, perder de vista os objetivos educacionais centrais e a natureza e a

função pedagógica da escola” e percebe-se ao ler os portfólios a distância do que é preconizado nas legislações e o que acontece no dia a dia das escolas.

As equipes de gestão escolar procuram desenvolver uma relação de parceria com a comunidade escolar. Existe o incentivo da participação da comunidade nos projetos, nas reuniões, nas festas comemorativas. São chamados os pais ou responsáveis para a participação da culminância das atividades, com exposição de trabalhos e apresentações de danças.

Na maioria das escolas, segundo os registros nos portfólios, existe a busca de diálogo principalmente com os pais. Há atendimento aos pais que necessitam ir a escola para esclarecer qualquer dúvida, receber algum esclarecimento ou até mesmo criticar algo que não está satisfeito em relação ao ambiente escolar. Eles tem o acesso a equipe gestora e aos professores para conversar. As instituições também procuram veicular informações de forma abrangente e precisa, para que todos os membros participantes da comunidade escolar possam estar informados do que acontece no universo educacional. O que é comum nos registros feitos é a participação de um número reduzido de pais.

Assim, apesar das escolas abrirem espaço dialógico com a comunidade, o grande desafio desses gestores é desenvolver estratégias que tragam a participação efetiva de alguns pais que justificam sua ausência por falta de tempo para estarem em eventos feitos pela escola e até mesmo na reunião de pais.

“Meu grande desafio, junto com todo o corpo docente, é pensar em algo que possa inverter esse quadro na busca por um trabalho mais amplo, envolvendo a relação escola-comunidade”... ( Diretora do município do Rio de Janeiro)

(...)“Infelizmente são poucos os pais que freqüentam a escola para saber como vai o seu filho, e que leva e busca a criança na escola. Muitos pais, trabalham e a maior parte das crianças vão sozinhas para escola”. JP. 2

Na escola federal o acesso dos pais e os alunos ao espaço escolar é muito restrito. Eles só entram na escola com hora marcada para serem atendidos pela direção adjunta de ensino ou serviço de orientação educacional. As salas dos professores são interditas a pais e alunos. Os pais não são informados e nem notificados sobre as

questões que envolva a escola. A direção afirma que os pais não tem interesse em participar sobre o que acontece no meio escolar, eles só procuram a direção para tratar de casos específicos dos filhos. Porém a escola não promove nenhum projeto e nem situações que desperte o interesse dos pais para participarem do ambiente escolar. Para Souza,

A conversa aberta e franca entre os sujeitos individuais e coletivos, em uma instituição voltada à formação dos homens e mulheres, é pré-condição (...) para a democratização da sua gestão, levando-nos a crer que o diálogo é condição de superação social (...) (SOUZA, 2009, P. 278).

### **3.2. Os Conselhos Escolares**

O Conselho escolar é composto por todos os representantes da comunidade sendo eles pais, professores, alunos, funcionários e a direção. O conselho escolar permite a participação da comunidade para atuar na gestão da escola de forma democrática.

**Art. 14.** Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.( Brasil. Lei n.9394, 1996)

Nos registros feitos dos portfólios foi possível observar que algumas instituições escolares possuem ações colegiadas como Conselho Escolar e o Conselho de Classe – três escolas do município se faz presente o conselho escolar, já o conselho de classe (COC) está relatado em duas escolas do município e na única escola federal. O grêmio escolar está presente em uma única escola da rede municipal, da rede estadual e uma da escola federal.

O Grêmio Estudantil tem o objetivo de agregar alunos para discutirem sobre assuntos escolares e defender interesses pessoais e coletivos. O gestor democrático deve

implementar na escola e incentivar a participação dos alunos a participarem do Grêmio estudantil.

Em uma escola do município o conselho escolar tem favorecido o desenvolvimento do trabalho no contexto escolar. Composto por pais, professores, funcionários, direção e associação de moradores, só não tem uma formação paritária, porque possui apenas um representante da direção e associação de moradores, os demais representantes de cada núcleo são dois. As normas de funcionamento do conselho são conhecidas por todos os membros e estes se mostram bem acessíveis quando procurados por outros pais para qualquer consulta ou dúvida. Para se capacitarem na execução da função, a Secretaria de Educação expõe as normas em comum em reuniões determinadas por ela, geralmente essas reuniões acontecem uma vez ao ano.

Para tomadas de decisões referentes à escola, a instituição conta com a presença deste conselho o CEC (conselho escola comunidade), no qual contribui para uma gestão participativa e influencia nas tomadas de decisões importantes para o funcionamento da escola. Ele é o único grupo de tomada de decisões coletivas que a escola apresenta.

Esse posicionamento traz à tona um assunto que vem sendo discutido por parte dos estudiosos e debatidos na sala de aula do curso de pedagogia sobre o potencial democrático do conselho e a sua funcionalidade como organismo coletivo.

De acordo com Souza (2009, p.286) “Essa relação entre conselho e diretor escolar é talvez a mais complexa barreira para a construção/ampliação de ações mais democráticas na escola”.

Apesar deste questionamento, para que o sistema educacional seja gerido de forma democrática, é necessário que esse processo seja construído ao longo do tempo, pois não se muda de uma hora para outra e é preciso ter claro a pertinência do processo coletivo para a busca de percursos mais solidários nas escolas. Abaixo uma jovem estudante ilustra em seu portfólio:

A gestão escolar desta unidade de ensino vem trilhando o seu caminho e sabe da importância de um trabalho dialógico. A diretora afirma que o diálogo entre os pares são sempre muito bem vindos e quando há a necessidade de serem tratados assuntos relativos ao andamento da escola, esses são discutidos também em reuniões de avaliação que acontecem bimestralmente, antes chamadas de COC (Conselho de Classe). JP.5

Em outra escola do município pertencente à mesma (CRE ) da escola citada, consta no registro que o conselho escolar é bem atuante. A gestão está muito atenta e dá ciência de tudo que será discutido, formalizando nas atas as reuniões. Também as explicações sobre os documentos ou as decisões são prestadas a todos antes e durante todo o processo decisório das reuniões do conselho. Sua composição é partidária e suas normas são bem definidas e esclarecidas a todos. Não há capacitação para exercer a função de conselheiro e todos têm acesso às informações sobre a escola em quantidade e qualidade suficientes para conscientemente tomarem as decisões necessárias e principalmente serem consultados sobre as tomadas de decisões orçamentárias da escola. Contudo, as contradições aparecem:

A partir das informações recebidas na própria escola pude perceber que embora tenha recebido boas informações sobre o conselho havia certa contradição quanto aobre quem participava, se havia pais, ou seja, participação de todos, infelizmente não foi possível explorar melhor esse assunto com as pessoas entrevistadas. JP.6

Com base no exposto acima, ressaltamos que a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. As práticas e discursos se contradizem e essa tendência se repete nas escolas onde foram realizados os estágios. Os conselhos funcionam parcialmente e o poder decisório acaba se reduzindo a posição do diretor e de alguns professores.

### **3.2.1. Os Conselho de classe (COC)**

O conselho de classe tem como objetivo analisar os processos de ensino e aprendizagem, no qual possibilita aos professores trocas de experiências e permite que eles reavaliem suas práticas.

Na escola federal o conselho escolar é realizado a cada bimestre. Não há falta por parte dos professores, pois a maioria deles trabalham em regime de dedicação

exclusiva. Quando há uma questão que deva ser votada por toda a escola, pode-se convocar uma plenária (com docentes, voto por pessoa) ou conselho pedagógico (Direção, coordenação, coordenadores de equipes, representantes de funcionários e alunos-voto por equipe). Infelizmente não há uma postura ética dos que participam do conselho em relação aos alunos. Ocorrem diálogos desrespeitosos e nada construtivos sobre os discentes. Essas posturas foram observadas e deveriam ser evitadas, já que fazem parte de um conselho, no qual os professores expõem as dificuldades dos alunos, e também é neste ambiente que se busca resolver as situações-problema com o coletivo.

Os alunos são divididos como: “sem noção”, “irritantes” e “brilhantes” JV.4

Na escola do município onde os alunos adultos estudam, essa instituição abre-se espaço para os representantes de turma participarem do conselho escolar, na qual os mesmos dão opiniões em relação a satisfações e insatisfações que as turmas têm em relação a escola. As opiniões são diversas e estas vão desde o pedagógico à infraestrutura da escola. Após as falas dos representantes em um segundo momento acontece à reunião dos professores com a equipe pedagógica, onde todos se posicionam para a construção de um ensino de qualidade e uma escola que atenda às necessidades do alunado.

### **3.3. O Grêmio Estudantil**

O Grêmio Estudantil tem o objetivo de agregar alunos para discutirem sobre assuntos escolares e defender interesses pessoais e coletivos. O gestor democrático deve implementar na escola esse colegiado e incentivar a participação dos alunos na consecução do Grêmio estudantil.

Na escola estadual o grêmio estudantil é bem atuante e os alunos estão sempre bem informados sobre as decisões que a gestão toma, eles participam de reuniões e conselhos quando necessário. Os alunos que fazem parte do grêmio têm orgulho em dizer que o clima institucional é agradável e raros são os conflitos internos e externos na escola.



O grêmio estudantil é presente e pela história do colégio sempre foi. É uma característica desse espaço a participação ativa e de união com a direção. Foi observado que diversas vezes estavam com a diretora reivindicando algo ou colhendo informações e sempre promovendo algo para arrecadar fundos para a formatura entre outras atividades.”JP.3 Na escola Federal os integrantes que fazem parte do grêmio, possuem representação no conselho pedagógico que é representado pela direção, coordenação, coordenadores de equipes, coordenadores, representantes de funcionários. Mesmo que os alunos tenham o direito de representação neste conselho, a maneira como professores e funcionários o vê define em grande parte a força de legitimidade que terá na prática JP4

Em uma instituição escolar do município através CEC (Conselho Escola Comunidade), os alunos que fazem parte dos grêmios estudantis participam das tomadas de decisões. Existe um grupo representando o turno da noite e dois grupos representando o turno integral. A escolha dos alunos para participarem do grêmio é realizada através de eleição.

### **3.4. O Projeto Político-Pedagógico**

O Projeto político- pedagógico não se estabelece em um projeto pronto e acabado, ele deve ser percebido como um documento provisório para registrar os processos da caminhada da comunidade, estando apto a sofrer alterações e revisões. Em apenas três escolas o Projeto Político-Pedagógico é constituído através da participação da comunidade. São elas: uma estadual e outra municipal.

O projeto político da escola estadual está sendo revisto e esta revisão está sendo realizada com o auxílio da comunidade escolar. E em sua construção houve também a participação da comunidade. Há um atraso da revisão do PPP, pois está sendo complicado reunir todos os envolvidos e tempo para dialogar sobre . O PPP mostra que a escola tem uma concepção participativa. A direção da escola respondeu a entrevista, mas não foi possível constatar com os professores da escola estadual a prática desse discurso.

Os momentos de reuniões dos professores e nos conselhos escolares são utilizados para discutirem e refletirem acerca da construção do projeto político –pedagógico, pois é entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo. JP1

A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar o trabalho pedagógico com base em nossos alunos. Nessa perspectiva, é fundamental que a escola assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe deem as condições necessárias para levá-la adiante”. A definição dessas prioridades foi elaborada pela comunidade escolar de forma participativa e democrática. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

O projeto político pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade”. (Diretora do estado )

Em uma escola do município a elaboração do Projeto Político Pedagógico é desenvolvido através da equipe da direção que conta também com a participação de todos os membros da escola: professores, merendeiras, faxineiros, funcionário terceirizados (vigias) e por algumas vezes os pais que participam do conselho.

A construção do PPP significa caminhos e descaminhos, acertos e erros que não serão mais da responsabilidade da direção ou da equipe coordenadora, mas do todo que será responsável por

recuperar o caráter público, democrático e gratuito da educação estatal, no sentido de atender aos interesses da maioria da população (VEIGA, 2003, P.279).

De acordo com os portfólios das escolas estaduais e municipais, os professores esclarecem que também colaboram com um trabalho democrático desenvolvendo atividades onde os alunos possam dialogar através de rodinhas de conversa e combinados determinado pela turma em consenso. A culminância do Projeto Político Pedagógico que acontece semestralmente e as atividades de confraternização da escola como: festa da Páscoa, dia das Mães, festa Junina, dia dos Pais e Natal, também são vistos pela direção como oportunidades de aproximação entre a escola e a comunidade.

Também foi registrado que apesar dos desafios encontrados ao longo do caminho o trabalho desenvolvido busca sempre a parceria, o diálogo e a participação daqueles que fazem parte da comunidade escolar. Potencializar ações em grupo que visem o interesse dos diferentes segmentos escolares pode ser o caminho para uma gestão de ordem democrática. Contudo, não há registro de atividades realizadas de forma coletiva, envolvendo as turmas de alunos.

Ao longo do caminho obstáculos surgirão e de acordo com o que vem nos dizer (SOUZA, 2009, P.288) “(...) a constituição de uma ordem democrática demanda tempo”, por isso vivenciar o quanto antes ações pedagógicas que valorizem trabalhos coletivos se faz necessário, sempre priorizando a realidade em que se encontra a instituição educativa.

O grande desafio que a escola estadual aponta é o enfrentamento através do PPP da evasão escolar vivenciada. Existe a alta rotatividade de alunos. A equipe da direção definiu este um fator prioritário dentro do seu Projeto, e procura superá-lo através de um bom trabalho de equipe desenvolvido.

De acordo com as coordenadoras das escolas municipais e estaduais, o PPP na forma de documento encontra-se ao alcance de todos. Na prática ele funciona de forma presente e ativa dentro da instituição de ensino. Ao longo de todo o processo ele vai sofrendo alterações de acordo com as necessidades da realidade escolar. Esta sintonia que a instituição de ensino procura manter com a realidade e seu processo de

transformação favorece os bons resultados na prática educacional. Não foi possível o acesso dos alunos aos resultados de avaliação.

Ao ler os portfólios percebemos que os mecanismos de gestão democrática – Conselhos Escolares, Conselhos de Classe, Grêmio Estudantil e Projeto Político Pedagógico existem na maioria das escolas observadas, pois foi lido dez portfólios. A gestão democrática está na meta 19 do PNE (2014-2024), prevendo “assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União”. Essa diretriz é importante e ainda as escolas declaram que estão revendo, fazendo, complementando seus Projetos, seus Conselhos, ampliando a participação colegiada nas escolas. Em suma, metas e estratégias estão para ser praticadas de forma mais comprometida. É o que se espera no prazo de dois anos? Que garantias para o exercício prático? Fica a dúvida pelo que vivenciei no estágio e pelo que foi registrado nos portfólios.

### **3.5. A visão dos jovens alunos acerca das práticas de salas de aula no curso de Pedagogia**

Foram entrevistados oito jovens estudantes ( J.E. ) do curso de Pedagogia. Seleccionamos as respostas de dois jovens alunos (J.E.1/ J.E.4) para uma breve reflexão. As perguntas e respostas foram:

1)O curso de Pedagogia nos forma com habilitação em Gestor. Você se sente preparado para gerir uma instituição no cunho democrático? Se sua resposta for sim, por quê? E se for não, o que faltou em sua formação acadêmica em relação à Gestão Democrática?

J.E.1:Não, embora esta habilitação faça parte do currículo do curso de pedagogia da UFRJ, sinto um despreparo para gerir uma escola devido a uma carência de matérias específicas para a gestão.

J.E.4: Sim, porque não só os estudos relacionados à minha habilitação em gestão, mas todo o curso de Pedagogia tem em sua essência, a consciência política e ideológica da escola democrática de ensino para todos. Sendo assim, prepara o aluno para o entendimento do significado da gestão democrática. Neste contexto, a prática de Gestão no curso vem complementar a ideia de modo dinâmico.

J.E.2: Sim. Apesar de ser um tema pouco exercitado nos espaços escolares, os teóricos apresentados durante a formação Pedagógica nos dá uma boa base sobre esta temática. É claro que a prática em espaços com este tipo de gestão nos coloca bem mais próximos deste contexto da gestão democrática.

J.E.6: Creio que não. A gestão democrática ela é muitas vezes uma utopia, pois ainda que você queira exercê-la, há uma série de entraves que impede o gestor de trabalhar de forma mais democrática.

2)O que é Gestão Democrática para você? Qual a sua importância para a escola?

J.E.1: Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e a democracia em uma determinada instituição, perpassando em muitos níveis pela colaboração de todos os participantes da vida institucional e da comunidade que circunda a mesma.

J.E.4: Gestão democrática é aquela que se fundamenta na construção de um trabalho pautado na coletividade com objetivos e metas a serem alcançadas por um determinado grupo. Para a efetivação desse trabalho é necessário que se crie oportunidade de voz e participação de todos os membros atuantes, de modo que cada um seja reconhecido dentro de suas especificidades.

J.E.2: Gestão democrática é aquela que busca a participação efetiva dos componentes que circulam nos espaços escolares, entre eles, os alunos, pais de alunos através do conselho de pais, conselhos de professores, direção, associações de moradores enfim,

todos da comunidade. Esta gestão quando bem direcionada e praticada envolve a escola no dia- dia da comunidade e da comunidade da escola, promovendo um relacionamento de aproximação entre as professor comunidade, gestão comunidade, comunidade escola. Todos têm a possibilidade de crescerem juntos e se ajudarem mutuamente.

J.E.6: É a forma de gerir um trabalho de forma que todos possam ter voz para que haja transparência e participação de forma efetiva nas decisões que se pretende ser democráticas.

3) Como as disciplinas que abordaram o tema Gestão Democrática e a Prática de Gestão foram vivenciadas através do estágio? qual foi a maior contribuição para a sua formação acadêmica?

J.E.1: A teoria por trazer a gestão democrática em matérias como OTP, Planejamento e Prática de Gestão, me ajudaram a perceber e a diferenciar uma gestão realmente democrática de uma gestão que se diz democrática. Saber a teoria e aplicá-la na prática é muito fundamental em minha formação, e considero tal aplicação na realidade a maior contribuição em minha formação acadêmica.

J.E.4: A maior contribuição foi poder refletir sobre a importância da ação democrática no contexto educativo. Durante a Prática percebi o quanto é complexo o caminho a ser trilhado por uma gestão que busca uma escola democrática. O saber ouvir as vozes e unificá-las na busca por um objetivo, não é tarefa fácil, mas é importante reconhecer que as conquistas vão sendo alcançadas de forma processual e gradual. Foi importante para minha formação perceber que a Gestão Democrática é um dos componentes fundamentais para um ensino de qualidade na busca por uma escola para todos.

J.E.2: A gestão democrática vivenciada através do curso possibilitou uma visão abrangente sobre a questão de ouvir outras perspectivas dos envolvidos numa mesma

temática. Não é uma gestão centralizadora o poder de decisão está nas mãos de todos os envolvidos com a escola e com a Educação.

J.E.6: Quanto as experiências vivenciadas através dos estágios, não observei grandes empenhos para uma efetiva gestão. Contribuiu de forma a entender que é necessário muito "jogo de cintura" para fazer valer a tal Democracia.

Selecionamos respostas que afirmam o aprendizado do conceito de gestão, evidenciando uma articulação entre teoria e prática. Foram três entrevistados respondendo nesta direção. Os demais registraram algumas contradições no que observaram e não preparo no curso. Sem dúvida o trabalho dos professores nas salas de aula mostram o bom desempenho quanto as análises e propostas nos programas das disciplinas. Porém, o reduzido número de aulas sobre o conceito de gestão democrática, o grande numero de horas de estágio em muitas disciplinas revelam que é necessário repensar o currículo do curso e esta é uma proposta da Faculdade de Educação para a próxima gestão. Fica aqui o registro dessa importância e necessidade para a melhoria qualitativa da formação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho foi possível estender a compreensão sobre Gestão Democrática, refletindo a importância da construção da identidade do gestor para o atendimento dos requisitos para uma prática participativa nas escolas. Historicamente percebe-se o avanço da gestão escolar, mas ainda há muito para se conquistar, pois se exigem novas posturas e conhecimentos que aliem a administração escolar a valores democráticos, saberes pedagógicos e técnicos.

A partir das leituras teóricas indicadas na disciplina Prática Política em Administração Educacional ministrada pelas docentes Silvana Fernandez e Jussara Marques Macedo fica clara a consistência do trabalho proposto, as orientações no campo de estágio a partir dos relatórios de observação que registramos nesse trabalho e discussões em classe mediante a construção destes relatórios ( portfólios).

No decorrer da disciplina foi abordado o tema sobre Gestão Democrática, e as discussões permearam os textos escritos por grandes autores renomados nessa área como Paro, Freitas, Libâneo entre outros. Ocorreram muitos debates em sala sobre os modelos de gestão e reconhecemos a importância do tema para o sistema educacional. Através das observações das práticas em Gestão foi possível ver de perto as dificuldades enfrentadas pela escola pública e atestamos a relevância da teoria que pode ser aprendida no Curso de Pedagogia.

Contudo, é pertinente ressaltar que a dificuldade da entrada dos alunos nas escolas de educação básica para a realização do estágio, a resistência dos profissionais dessas escolas para que façamos as observações, o pouco tempo da disciplina com apenas 15 encontros e todo o referencial teórico para o entendimento da gestão, a observação de diferentes aspectos da gestão propostos na disciplina, dentre outros aspectos, não propiciam um aprofundamento do conceito de gestão democrática e certamente a nossa formação fica prejudicada. Junte-se a essas ponderações o estudo feito nas aulas de Organização do Trabalho Pedagógico também serem insuficientes para nossa formação e habilitação na área de gestão.



Assim, questionamos a visão de formação continuada expressa no PNE (2014 – 2024), que nos parece pressupor que o que não foi possível trabalhar com mais consistência será feito em outros cursos presenciais ou a distância. Não negamos a importância imprescindível da formação contínua para qualquer profissional, mas é urgente repensarmos o currículo dos cursos de formação da educação. Acreditamos que se faz necessário, mais tempo e mais disciplinas para o aprofundamento da gestão democrática os seus entraves e perspectivas, pois observamos nas escolas problemas de toda ordem, sejam de cunho pedagógico, de comportamento, de valores, as violências simbólicas e físicas, a falta de interação entre a comunidade escolar, que devem ser mais questionadas nas aulas.

Ressaltamos a necessidade de entendermos a gestão democrática como um processo de administração em que todos da comunidade escolar possam estar envolvidos na busca da melhoria de ensino. Essa qualidade tão requerida significa para nós **investimento formal**, quanto ao domínio de conteúdos e **política** referente à visão de mundo e de homem transformadoras e participativas. É para nós claro que introduzir novas práticas embasadas na democracia e na participação coletiva não é tarefa fácil, uma vez que demanda a ruptura com antigos paradigmas e práticas conservadoras e autoritárias arraigadas nas práticas educativas.

Para a efetivação nas escolas públicas da gestão democrática, o ponto de partida é a conscientização da comunidade escolar a respeito de para que e como se fazer a gestão democrática. Assim, cremos que é fundamental a aliança entre a escola e a comunidade escolar, pois não é possível o trabalho isolado, solitário, de baixo para cima como estamos acostumados a vivenciar. É, sobretudo, como diz Freire saber ouvir as crianças e jovens, ouvir professores, pais, funcionários, enfim é promover a humanização dentro da escola com o olhar para fora dela.

Foi possível perceber nas entrevistas e relatórios o registro da atuação de diversos atores no universo escolar. Os Conselhos Escolares existem formalmente muitas vezes e esse espaço deve ser estimulador de decisões coletivas e o Projeto Político Pedagógico não passa muitas vezes de documento de “gaveta”, documento não compartilhado. Com isso, percebemos que muito não está sendo cumprido e a gestão democrática é um dos caminhos para configurar mais aprendizados nas escolas.

Por fim, a constituição efetiva de uma estrutura de gestão democrática deve ser estudada, praticada e implantada o que exige abrir espaços de discussão e intervenção para a qualidade das escolas públicas. O trabalho de pesquisa realizado faz parte do interesse e preocupação com os destinos da escola pública qualificada para todos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado 1988.

BRASIL. MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9394/96 de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Lei n.13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/ Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm).

DOURADO, Luiz Fernando. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura. Gestão democrática da educação: atuais tendências e novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

FERNÁNDEZ, Silvina Júlia. **Plano de disciplina**. Rio de Janeiro, 2012. 6 p.

FERNÁNDEZ, Silvina Júlia. **Roteiro de Observação**. Rio de Janeiro, 2012. 2 p.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação para a Formação Humana: Conceitos e possibilidades**, Brasília: Ed. O Instituto, 2000.

FREITAS, Kátia Siqueira. **Uma Inter-relação: políticas, gestão democrática participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Brasília: Ed. O Instituto, 2000.

GADOTTI, Moacir. **História das Ideias Pedagógicas**, 8ª edição, 5 impressão, Ática, 1996.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão escolar e gestão democrática: um elo para o sucesso escolar**. Rio de Janeiro, Wark, 2010.

GRINSPUN, Mírian. **A Orientação Educacional Conflitos e Paradigmas**. 3ª edição, São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola. Teoria e prática**. Goiânia: Ed Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_, **OLIVEIRA, João, TOSHI, Mirza. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 2ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: ÁTICA, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2005.

Santos, Boaventura de S. **Pela mão de Alice: o social e político na pós modernidade.** São Paulo: Cortez, 1996.

SOUZA, A.R. **Conselho escolar: funções, problemas e perspectiva na gestão democrática.** REVISTA PERSPECTIVA; Florianópolis, u.27. n- 1,217-273-254 jan/jun 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Faculdade de Educação. **Projeto Pedagógico de Curso.** Rio de Janeiro, 2014. 97 p.