



A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA A PARTIR DO OLHAR DOS PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTAL

Paulo Fioravante Giareta¹ - UFMS/CPTL
Lucineide Feitosa de França Bevilacqua² - UFMS/CPTL

Eixo – Políticas Públicas e Gestão da Educação
Agência Financiadora: não contou com financiamento

Resumo

O presente trabalho busca compreender as possibilidades e limites da gestão participativa na escola pública, caracterizada pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está, aqui, vinculado aos princípios da própria redemocratização brasileira a partir da década de 1980, que espelha um maior desejo de participação social sobre a prática sociocultural e educativa e sua função na construção de uma sociedade democrática. A pesquisa responde pelo objetivo de estudar, a partir da leitura dos professores que atuam no Ensino Fundamental, as condições concretas de construção de espaços de participação no âmbito da gestão da escola pública. Metodologicamente, viabiliza-se pela análise documental, articulada às técnicas da observação e do questionário. O exercício teórico e a análise dos dados levantados na pesquisa são discutidos a partir da mediação de autores como Luck (2009), Gandin (2010) e Oliveira (2009), entre outros, pesquisadores amplamente reconhecidos pelos trabalhos no âmbito da gestão escolar. O trabalho aponta para a percepção dos professores quanto à intencionalidade e busca de promoção de uma gestão participativa na escola estudada, contudo, ainda espelhada em processos e adoção de instrumentos muito performáticos do âmbito da gestão sem conseguir movimentos mais característicos de distribuição das relações de poder no ambiente escolar como pressuposto educativo para a vida em sociedade que se quer democrática. A referida performatividade figura caracterizada na própria incapacidade dos professores em indicar as formas concretas de construção coletiva do projeto pedagógico da escola, da participação colegiada dos conselhos e dos espaços de escuta da comunidade, alunos e professores para além da representatividade.

Palavras-chave: Política Educacional. Gestão Escolar. Gestão Participativa.

¹ Doutor em Educação: Doutorado em Educação pela UFPR. Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: pfgiareta27@yahoo.com.br.

² Graduada em Pedagogia: Pedagogia pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: lucineidefranca@terra.com.br.

Introdução

A preocupação com a construção de uma proposta educativa de qualidade, no sistema educacional brasileiro, tem, cada vez mais, permeado os discursos políticos e as justificativas das políticas de reforma educacional. Esta preocupação tem afetado de forma direta as propostas e modelos de gestão da escola, uma vez que nos habituamos a entender que quanto mais aprimoramos os sistemas e estratégias de gestão da escola maior será a possibilidade de êxito quanto à qualidade educacional desejada.

A escola pública não foge a este disciplinamento. No contexto da redemocratização brasileira, década de 1980, passamos a aprofundar o entendimento da educação, e nela, o exercício da gestão, espelha-se como expressão e construção social e cultural, portanto, sua maior, ou melhor, capacidade de promover uma educação de qualidade depende da promoção e dos agentes sociais e culturais que compõe e afetam o processo escolar como um todo. É assim que nasce a expectativa, especialmente para a escola pública, de desenvolvimento de propostas e modelos de gestão centradas na participação dos agentes educativos como um todo.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394 de 1996, inspirada pela constituição democrática de 1988, passou a indicar os movimentos mínimos que caracterizariam uma gestão democrática da escola pública. Movimentos identificados, por exemplo, pela construção coletiva de seu Projeto Político Pedagógico; participação da comunidade escolar na escolha da direção; composição de conselho escolar com ampla representação da comunidade interna e externa a escola; aprimoramento de mecanismos formais de participação da sociedade organizada, pais e responsáveis pelos alunos, dos alunos e dos professores.

A orientação do sistema educacional pela adoção e aprimoramento das estratégias de gestão participativa da escola pública é facilmente identificada nos documentos oficiais e nos processos formais de formação. Contudo, entre as orientações oficiais e formais e a efetividade prática desta política as dúvidas são muitas, constituindo como problemática central desta pesquisa, a leitura da implementação deste modelo de gestão a partir da percepção dos professores que atuam nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental no Município de Castilho, no interior do estado de São Paulo.

A presente pesquisa, articulada a essa problemática, responde pelo objetivo de estudar, a partir da leitura dos professores, as possibilidades e limites do princípio da gestão participativa na escola pública. Exercício caracterizado pela compreensão do conceito de gestão participativa

entre os teóricos e pesquisadores da área, no marco legal que fundamenta o sistema educacional brasileiro e na própria leitura dos professores sobre a proposta.

O trabalho, metodologicamente, se estrutura a partir da análise documental, tanto de documentos coletados junto ao conjunto da legislação que disciplina o sistema educacional brasileiro, quanto de documentos produzidos junto aos professores através da técnica da observação e do questionário.

Concepção de Gestão Democrática da Escola

O Conceito de gestão, normalmente, é associado à ideia de administração, que, por sua vez, habitualmente, é identificada com o uso de um conjunto de estratégias e ferramentas para o alcance dos objetivos, caracterizados como de êxito, qualidade e resultados positivos de uma organização.

Essa compreensão do exercício de gestão tende a consagrar um esforço histórico e tradicional de gestão, geralmente, centrado na definição de estratégias de controle e fiscalização de variáveis capazes de amenizar riscos em nome de resultados positivos. É um modelo centrado em aspectos gerenciais e técnico-administrativos, que em última instância, guarda uma expectativa científica para a prática da gestão (AZANHA, 2002).

A expectativa em torno à existência de uma suposta ciência do planejamento explica e traduz muito dos modelos de gestão presente nas organizações atualmente, que banca o esforço de replicação de um modelo exitoso de um tipo de organização e atividade, para as demais organizações e atividades. Comportamento que compreende ser possível generalizar uma proposta e modelo independente das caracterizações específicas de cada atividade.

O exercício supracitado tem especial impacto quando pensamos a gestão da escola, da educação, especificamente, a gestão da escola pública. A adoção de um modelo ou o desenvolvimento de propostas de gestão, na escola pública, não pode deixar de considerar sua natureza complexa, e sua finalidade mais de promoção cultural do que de controle. Assim, a replicação de modelos e métodos predefinidos se expressa, no mínimo, como um equívoco educativo e metodológico.

Contudo, convém sinalizar que esta é a prática mais usual no sistema educacional brasileiro. Há um constante esforço de replicação de cases de sucesso, também, para as instituições educativas, as quais filiam as práticas de gestão educacional com as estratégias do gerencialíssimo empresarial, comumente, legitimando a adoção de instrumentos e decisões centralizadas, em prejuízo a própria concepção de gestão participativa da escola.

O referido modelo de gestão referendado como modelo administrativo moderno, enquanto capacidade de organização e disciplinamento das relações de trabalho objetivando uma maior produtividade, comumente, em detrimento da promoção cultural (GANDIN, 2010), ganha maior efetividade, no âmbito do sistema educacional brasileiro, a partir do disciplinamento do estado militarizado das décadas de 1960 e 70, aprofundando a centralização das políticas decisórias sobre a gestão educacional, a proliferação de ferramentas e estratégias de controle e a própria política de formação especializada dos gestores educacionais independente de seu nível de envolvimento educativo com a comunidade escolar.

Essa proposta política vai demarcar o sistema educacional mesmo posterior à redemocratização brasileira que radicaliza seu apego a instrumentos centralizados como planos, parâmetros e diretrizes, bem como, a adoção sistemática de estratégias de controle como bases comum de oferta e apego a acumulados processos de avaliação, com especial aceno para as políticas de avaliação em larga escala.

Desse modo, a discussão sobre a concepção de gestão participativa da escola pública, modelo de gestão formalizado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394 de 1996, pela afirmação do conceito de gestão democrática da escola, não pode deixar de considerar os referidos alinhamentos e incidências históricas, que em termos práticos, confere à gestão da escola uma lógica linear aos moldes da racionalidade produtiva e lucrativa das demais organizações, sem a considerar como uma instituição social específica, centrada mais na promoção cultural que no controle (GANDIN, 2010).

A indicação, inicial, de cuidados interpretativos quanto à operacionalização política da concepção de gestão democrática da escola, possibilita delimitar o próprio posicionamento teórico, metodológico e político da presente pesquisa, que compreende a gestão da escola pública, não como a mera adoção e implementação de métodos, ferramentas e estratégias de controle, mas como ação política, enquanto prática educativa promotora da participação efetiva, consciente e deliberativa dos sujeitos envolvidos nas relações de poder que configuram esta instituição social e cultural.

No entanto, não é prudente pensar que o reconhecimento da especificidade social e cultural da escola seja suficiente para viabilizar uma concepção de gestão participativa capaz da distribuição colaborativa das relações de decisão em seu interior tendo em vista seu projeto político, pedagógico e educativo. Razão pela qual Luck (2009) aponta que a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, compreendendo que a dinâmica cultural não se expressa por polos de promoção (gestores, professores) e polos de recepção (alunos), mas que

está condicionado à relação colaborativa entre estes e destes com a própria prática social e cultural em que a escola está emersa, indicando a articulação com as diretrizes e políticas educacionais públicas.

Para a referida autora esta articulação com as diretrizes e políticas possibilitam a construção e implementação do projeto político-pedagógico da escola comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional promotor de autonomia, participação e autocontrole. Gestão como ato político e educativo gestado no e do contexto sociocultural em que a escola se dá.

A gestão escolar, nestes moldes, se capacita como promotora cultural e comprometida com processos de transformação social, compreendendo as relações de poder de forma colaborativo no interior das instituições sociais, primando, no caso da escola, pela participação dos sujeitos educativos: professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade local.

A anunciada contribuição em processos de transformação social implica na própria condição de rediscutir as relações entre poder e administração no atual contexto social, que não se esvazia em processos formais de distribuição de mecanismos de controle, mas na própria visibilidade de processos de destituição das estruturas hierárquicas e piramidais nas organizações (BRUNO, 2009). Exercício demandado à própria escola, historicamente, menos orientada para a transformação social e mais disciplinada à funcionalidade adaptativa às demandas do mundo produtivo.

A capacidade de potencialização de processos de transformação social demanda que a escola pública radicalize sua experiência de gestão democrática centrada na participação. Exigência que se apresenta como condição à própria superação de sua experiência histórica que consolida os modelos de gestão escolar a partir de políticas autoritárias, como o autoritarismo de Vargas na década de 1930 e militar das décadas de 1960 e 70 (ANDREOTTI, 2010), que tem viabilizado modelos de gestão que compreende a qualidade educacional como decorrente de meras inovações incrementadas pela gestão do trabalho na escola.

A incorporação formal do princípio da gestão democrática da escola pública no corpo da lei não significa sua incorporação prática. Pesquisadores como Oliveira (2009) e Gandin (2010) lembram que a propaganda de métodos de gestão tidos como democráticos, portanto, anunciados como processos de planejamento participativo como direito da comunidade educativa, têm sido incorporado às reformas administrativas no setor da educação, sem, incorporar os agentes promotores, no caso, os professores e alunos. Proposição que na prática responde por grande prejuízo político-pedagógico da comunidade escolar.

A promoção de processos de transformação social via gestão escolar, implica no resgate e afirmação da intencionalidade política dos processos educativos, por isso pública, participativa e democrática, que, em termos práticos, compreende-se pelos movimentos efetivos de construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola; estruturação e vitalidade orgânica ao conselho escolar; relação participativa de docentes, pais e funcionários; e a própria organização estudantil.

A Gestão Democrática na Legislação Educacional

A reivindicação pela gestão participativa da escola pública, gestão democrática, não está destituído das condições objetivas da organização e participação popular do que é republicano, portanto, público, laico e universal. Essa condição republicana, no contexto brasileiro, está fortemente representada pelas conquistas decorrentes da promulgação da constituição democrática de 1988.

A redemocratização política brasileira cria condições objetivas para demandar que os espaços públicos democráticos se constituam como espaço de promoção da formação para a cidadania, portanto, para a promoção e fomento social e cultural do princípio da participação. Estas condições estão bem representadas pelo próprio texto constitucional que reconhecendo a educação como direito e centrada na finalidade de formação para a cidadania e preparação para o mundo do trabalho, incorpora o princípio da gestão democrática para a escola pública – “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, p. 117).

O desafio, quanto à efetividade desta conquista, na política educacional brasileira é, evidentemente, enorme, tanto no campo da sua operacionalização prática no dia a dia da gestão dos processos educativos e administrativos na escola, quanto a sua própria manutenção como conquista legal. Ilustrativo deste desafio é a própria relação de forças de políticas desencadeadas na década 1990, no âmbito da chamada de Reforma do Estado, que passa a indicar uma releitura restritiva de educação como direito social, mas como serviço regulado pela lógica de mercado.

É possível perceber estes desafios na própria Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional – LDB, que promulgada, praticamente, uma década posterior à constituição, pela Lei nº 9.394, de 1996, não avança para além da reafirmação dos princípios constitucionais de uma educação para a cidadania e para a preparação para o mundo do trabalho e de que “Art. 3. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII – gestão democrática

do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, p. 2).

A LDB de 1996 ao lançar para os sistemas de ensino a regulamentação da gestão democrática da escola pública, prevendo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e, de forma representativa, nos conselhos escolares e equivalentes (BRASIL, 1996), parece despreocupar-se com sua função política e educativa da gestão, a restringindo, especificamente para os professores, a uma função técnica ou burocrática.

A ausência de uma regulamentação mais específica da operacionalização política e educativa do princípio da gestão democrática no texto da LDB de 1996, naturalmente, lança esta expectativa aos planos gerenciais da educação, devendo ser apresentado pela União ao Congresso Nacional, na forma de planos, metas, parâmetros, estratégias, diretrizes, objetivos, dentre outros (CIAVATTA; RAMOS, 2012). É assim que surge em 2001 o Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010), pela Lei nº 010.172, de 09 de janeiro de 2001, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes.

O PNE 2001-2010 propõe uma regulamentação para o campo da gestão da escola pública que a vincula de forma direta e indissociável ao financiamento educacional que, em termos práticos, radicaliza a função técnica, burocrática e fiscalizatória da gestão, restringindo o entendimento de gestão democrática aos marcos da eficiência e eficácia profissional no trato dos recursos públicos.

A indicada profissionalização parece encerrar a própria finalidade da gestão democrática no PNE 2001-2010, uma vez que a esgota em metas de incentivo a inovação; avaliação de resultados; aplicação de ferramenta de avaliação de desempenho; gestão de canais de comunicação; e desenvolvimento de estratégias para distribuição de recursos (BRASIL, 2001).

Convém destacar que o princípio da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e nos conselhos escolares garantidos na LDB de 1996, ainda que de forma genérica e burocratizada, não aparece no PNE 2001-2010, restringindo o conceito de gestão a um disciplinamento performático e fiscalizador.

O PNE 2014-2024, Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014, por sua vez, resgatando o princípio constitucional de 1988 e da LDB de 1996 reafirma a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2014a, p. 1) e dedica a meta 19

especificamente para tratar da gestão democrática, contudo, sem superar a leitura fiscalizatória e representativa.

Portanto, a busca por uma definição quanto à compreensão e alcance do conceito de gestão democrática, no PNE 2014-2024, acaba nos levando ao próprio Ministério da Educação, que ao divulgar o novo plano define que “a gestão democrática, entendida como espaço de construção coletiva e deliberação, deve ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de estado”, destacando, ainda, que a “gestão democrática da educação não se constitui em um fim em si mesma, mas em importante princípio que contribui para o aprendizado e o efetivo exercício da participação coletiva nas questões atinentes à organização e à gestão da educação nacional” (BRASIL, 2014b, p. 59).

Destaca-se, por fim, que é com este alcance conceitual e legal e com a referida caracterização histórica que a proposta de gestão democrática se constrói e chega à escola, conseqüentemente, à comunidade escolar, especificamente, para o professor.

A Gestão Democrática da Escola na Leitura dos Professores do Ensino Fundamental

Pauta-se, aqui, o esforço em analisar os desdobramentos práticos da proposta de gestão democrática da escola, tendo por referência a conceituação e disciplinamento legal acima indicado. O desdobramento é analisado a partir do posicionamento de um grupo de professores que atuam no Ensino Fundamental, de uma escola pública do município de Castilho, estado de São Paulo, denominados, para efeitos da análise, de Docente A, B, C, D e E.

Os professores indicam guardar uma expectativa sobre a gestão participativa da escola, que muito se aproxima da conceituação abordada neste trabalho, ao reconhecer que a gestão participativa, portanto democrática, caracteriza-se pelo envolvimento da comunidade escolar nas tomadas de decisões. “Acredito ser uma gestão, na qual, haja uma interação entre a comunidade escolar” (Docente E), “a gestão democrática onde todos os interessados ou seus representantes legais participam das decisões pertinentes a equipe gestora” (Docente D) e, ainda, “entende que a gestão participativa na escola é que propõe um dinamismo de relacionamento entre toda a comunidade escolar partindo do ouvir a tomada de decisões de maneira democrática e participativa” (Docente A).

A leitura dos professores não deixa, também, de expressar certa expectativa dos papéis definidos e hierarquizados na condução e disciplinamento da participação. “Entendo que são parceria entre escola e comunidade para que se tomem as decisões de maneira democrática”

(Docente B) e “ações organizadas a fim de estimular a participação e colaboração de alunos e pais na escola. Mobilização de atividades e projetos desenvolvidos por professores de diferentes séries sob a orientação e supervisão dos gestores” (Docente C).

O esforço dos professores para definir quais as ações de gestão desenvolvidas na escola que a caracteriza como participativa indica o Conselho de Classe e Conselho Escolar como principais movimentos, tendo a Reunião de pais como segunda proposta mais indicada. Destaca-se que nenhum professor indicou a discussão em torno ao Projeto Político Pedagógico como movimento característico da gestão participativa, sendo, também, indicada por alguns professores, ações pontuais como sendo indutoras da gestão participativa, tais como: “um dia da família na escola” (Docente C) e “confraternização com as famílias” (Docente E).

A definição, dos professores, das ações que caracterizam a gestão da escola como não participativa, por sua vez, está diretamente vinculada à estruturação hierárquica e administrativa do sistema de ensino, ou seja, diz de todas as ações que advém de espaços de gestão como departamento de recursos humanos, da assessoria jurídica, do departamento de educação. “As ações administrativas e aquelas oriundas do departamento de educação de cunho jurídico ou do setor de recursos humanos” (Docente A), “atividades do tipo, reuniões com o RH ou com o departamento de educação” (Docente B) e “apenas as questões que advém de outras hierarquias e as de cunho jurídico” (Docente D). Apenas um professor identifica dificuldades vinculadas, diretamente, na gestão local, “atividades direcionadas as turmas sem discussão com o corpo docente” (Docente C).

Não obstante, a dificuldade dos professores em indicar a discussão em torno ao Projeto Político Pedagógico como movimento característico da gestão participativa e sua consequente construção coletiva pela comunidade escolar os professores indicam ter acesso ao projeto, quer como documento “repassado para nós no início do trabalho” (Docente B), “disponível para os docentes antes do início do trabalho/planejamento dos docentes e no decorrer do ano” (Docente C), ou como documento “apresentado aos professores ou componentes do conselho escolar” (Docente D). Indicações que caracterizam o Projeto Político Pedagógico como documento mais de consulta do que de construção coletiva, ele parece responder mais como documento institucional do que exercício de construção coletiva do projeto escolar. Os próprios professores indicam que as únicas vezes que participaram da construção do projeto foi via consultas pontuais, “quando da apresentação não estavam finalizados os itens [...] readequados conforme a necessidade” (Docente D).

Convém, destacar, que embora os professores não indiquem pela construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola, apontam a participação dos “alunos e professores” (Docentes A e B), “pais, alunos e professores e funcionários além da gestão” (Docente E), na construção do mesmo, o que figura, no mínimo, como uma leitura contraditória da percepção dos professores.

Ao tratar de forma específica do conselho escolar e seu funcionamento na escola os professores indicam pela existência do mesmo, mas com divergências de informações sobre sua composição e funcionamento. “Funciona como colegiado, contendo membros de todos os seguimentos da unidade escolar e se reúne bimestralmente” (Docente A), “é formado por representantes da comunidade escolar, e convocado para reuniões ordinárias e/ou extraordinárias” (Docente D), “sim, eles convocam todos” (Docente B). A própria influência das deliberações do conselho escolar sobre as tomadas de decisão na escola figura imprecisa na fala dos professores, eles apontam o respeito pelas deliberações do conselho escolar sem indicar como isso acontece.

O questionamento sobre as formas de organização dos alunos no ambiente escolar indicam pela inexistência das mesmas, quer por suposta dificuldade entre eles, “até tem os grêmios estudantis, mas eles não conseguem se organizar entre eles” (Docente B), ou pela dificuldade de gestão das demandas internas da escola, “neste ano não houve a eleição do grêmio, pois a diversidade de projetos e simulados usurparam notável período de tempo” (Docente C), caracterizando a participação discente como delegação institucionalizada sem condição para representar a intencionalidade coletiva, “por enquanto, apenas para representante no conselho” (Docente D). Vale destacar que figura contraditória a afirmação dos professores de que os alunos são amplamente ouvidos e suas demandas atendidas nos espaços colegiados, dando a entender que a escola dispõe de outros mecanismos para o diálogo com os alunos.

Segundo os professores a participação dos pais está centrada no princípio da representatividade no conselho escolar e nas reuniões da Associação de Pais e Mestres. Quanto à participação dos professores nos processos de gestão da escola e o ato de se sentir ouvida e representada nos encaminhamentos, tomadas de decisão, e construção coletiva do projeto escolar os docentes respondem integralmente com um “sim”, mas sem nenhuma especificação a mais, ficando impossível deduzir e compreender as formas e meios da participação docente na gestão da escola. Figura indecifrável o alcance da gestão democrática da escola quanto à participação dos professores.

Essa constatação figura ainda mais pertinente quando os professores são convidados a indicar itens que deveriam ser melhorados na escola na perspectiva da gestão democrática, uma vez que parece questionarem a validade dos instrumentos e procedimentos em curso na gestão da escola. Pedem “conselho mais ativo, docentes e gestão compromissada com a escola” (Docente A), “a parte gestora mais ativa e compromissada” (Docente B), “nos reunirmos mais vezes” (Docente D) e o “tempo que se dispõe, os prazos e a burocracia excessiva são alguns fatores que poderiam ser melhorados” (Docente D). Apenas a Docente C indica que “está bom, nada a solicitar”.

Considerações que apontam para processos mais performáticos de adoção de aplicação de instrumentos e ferramentas de gestão do que efetiva distribuição das relações de poder na gestão da escola como princípio educativo e democrático.

Considerações Finais

O fortalecimento da escola e a conquista de sua autonomia político pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente se constitui num instrumento indispensável para a construção das condições para o exercício da cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica seja efetivamente uma prática social e que possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais. Portanto, todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente se responsabilizando por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto.

A presente pesquisa aponta para consideráveis ganhos no âmbito da conceituação e, até mesmo, no âmbito do marco legal, contudo, na dinâmica de organização prática das relações de gestão do espaço escolar os referidos ganhos parecem ser mais formais, performáticos, atendidos no contexto das obrigações da gestão local para com os comandos centrais do sistema educacional.

Esse esforço formal acaba não conferindo condições e oportunidades reais de construção de ferramentas e processos de distribuição das relações de poder no ambiente escolar, conseqüentemente, da experiência escolar como mediadora das experiências democráticas da vida em sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANDREOTTI, Azilde. Administração Escolar na Era Vargas 1930-1945). In: ANDREOTTI, Azilde; LOMBARDI, José Cludinei; MINTO, Lalo Watanabe (Orgs). **História da Administração Escolar no Brasil: do director ao gestor**. Campinas: Alínea, 2010. p.103-123.
- AZANHA, José Mário Pires. **Planos e Políticas de Educação no Brasil: alguns pontos para reflexão**. São Paulo: Pineira Thomson Learning, 2002.
- Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Senado Federal**. Brasília, 1988.
- BRASIL. **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- BRASIL. **Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001**. Brasília 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- BRASIL. **Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014**. Brasília 2014a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a Próxima Década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação**. Brasília: MEC, 2014b. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/imagens/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- BRUNO, Lúcia. Poder e Administração no Capitalismo Contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 2009. P. 15-45.
- CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. A “era das diretrizes”: a disputa pelo projeto de educação dos pobres. **Revista Brasileira de Educação**. V. 17, n. 49, p.11-37, jan-abr. 2012.
- GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.) **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: vozes, 2009, p. 64-104.
- VASCONCELOS, Celso dos Santos. Sobre o Papel da Supervisão Educacional na Coordenação Pedagógica. In: VASCONCELOS (Org.) Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2009.