

# ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A VIVÊNCIA DE PROFESSORES ACERCA DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA ESCOLA<sup>1</sup>

*Fernanda REIS<sup>2</sup>*

## RESUMO

Princípios democráticos na administração escolar, com certeza são fundamentais para que se construa uma sociedade mais autônoma e participativa. Dessa maneira, o presente artigo revela uma pesquisa feita com professores, que atuam em escolas no município de Marília e região, que observa suas vivências e opiniões no que tange a participação coletiva dentro da escola. Para isso, foram feitas perguntas que abordaram temas como: centralização, projeto político pedagógico, escolha do diretor, autonomia, entre outros. Neste trabalho, também se discutem questões que norteiam o alcance de uma escola de qualidade para todos, o que se embasa é claro em práticas mais democráticas no seio da administração escolar.

**Palavras- chave:** Administração escolar. Democracia. Participação coletiva. Qualidade educacional.

## Introdução

Em um mundo em que mudanças vêm ocorrendo cada vez mais depressa, devido a crescentes avanços técnico-científicos, tem-se questionado nos últimos tempos a construção de uma nova sociedade que fosse de encontro as necessidades dos indivíduos em prol da participação, e em detrimento da burocracia e do autoritarismo. Nesse sentido, a escola surge como umas das estâncias onde essas transformações se fazem urgentes e necessárias, para que se possibilite vivenciar processos mais democráticos com o auxílio da descentralização e a busca da autonomia escolar.

Dessa forma, acredita-se que uma escola preocupada com a democracia deve propagar uma administração que contemple a participação de todos os membros da comunidade escolar, pois uma escola sem esse diálogo coletivo com os responsáveis pelo

---

<sup>1</sup> Este artigo é fruto do trabalho final apresentado à disciplina “Administração Educacional: Teoria e Prática”, ministrada pela Prof (a). Dr (a). Graziela Zambão Abdian Maia, em 2009 no curso de Pedagogia da Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP.

<sup>2</sup> Graduanda do 3º ano do curso de Pedagogia, UNESP- Universidade Estadual Paulista –Faculdade de Filosofia e Ciências – 17525-900- Marília/SP. E-mail: [nandapoa83@hotmail.com](mailto:nandapoa83@hotmail.com)

desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, não tem compromisso algum com a construção da cidadania humana (LIMA, 2007).

Por isso, nos dias atuais tem predominado uma concepção de administração escolar que parece mais interessada em resolver determinações de esferas superiores do que propriamente trabalhar para que transformações nas práticas sociais ocorram (LIMA, 2007). Partindo desse pressuposto, o presente trabalho tem como objetivos mostrar um estudo sobre como vem se desenvolvendo algumas questões administrativas a respeito da participação coletiva em escolas da região de Marília, a luz dos depoimentos de alguns professores, bem como revelar as opiniões dos mesmos professores a partir dessas questões. O trabalho também busca uma reflexão sobre os desafios e caminhos para que se alcance uma escola com qualidade para todos, sendo está última alicerçada em princípios democráticos na administração educacional.

### **Sobre a realidade: participação democrática?**

Como bem aponta Lima (2007), os preceitos que se embasam na participação, na autonomia, na descentralização e no trabalho coletivo tendem a permanecer restritos apenas aos discursos pedagógicos geralmente pronunciados em períodos de campanhas eleitorais, ou mesmo servem de justificativa para as reformas na educação. Dessa forma, propostas que sigam uma trajetória diferente desta precisam começar a fazer parte do contexto escolar, o que caberia um envolvimento continuado sobre a aceção de educação. Dentro deste contexto, foram realizadas algumas entrevistas<sup>3</sup> com quatro professores<sup>4</sup> (as) de escolas distintas, a fim de investigar como certos aspectos que envolvem discussões sobre a administração escolar, a exemplo da democracia, são tratados nesse meio.

Os aspectos investigados foram os seguintes: a) Como é a relação de poder na sua escola? b) Você participa das decisões e ações na escola em que atua? E do Projeto Político Pedagógico? (se não porque, se sim como participa) c) Você acha importante os professores participarem do projeto político pedagógico da escola? Por quê? d) Como é a forma de escolha do diretor (a) na sua escola? e) Com qual forma de escolha para o cargo de diretor

---

<sup>3</sup> Por se tratar de entrevistas escritas, as falas estão colocadas conforme a escrita original dos professores (as).

<sup>4</sup> Por questões éticas se preferiu ocultar as identidades dos professores (as) entrevistados, assim como o nome das respectivas escolas.

você mais concorda: nomeação, concurso público, eleição pela comunidade escolar, ou esquema misto? f) Como seria uma administração escolar democrática<sup>5</sup> para você? g) Você acredita em autonomia da escola? Por quê?

Inicialmente, quanto à primeira pergunta uma das repostas obtidas aparece a seguir:

*”Infelizmente autoritária com certas proteções aos funcionários mais antigos da entidade, uma vez que eles obedecem sem questionar tudo o que é imposto pela coordenação geral. Porém, em reuniões pedagógicas há o espaço para os professores manifestarem-se, poucos questionam, eu questiono, opino, mas poucos sugerem idéias ou criticam algo”. (Professora 1)*

É importante observar que segundo a pessoa entrevistada, as reuniões pedagógicas são momentos onde se possibilitam manifestações do corpo docente da escola, entretanto, uma minoria se interessa em participar ou sugerir alguma mudança, o que de certa forma prova um autoritarismo vigente dessa administração que se camufla na não participação. Outro ponto importante a ser examinado seria que a professora em questão não menciona nada a respeito da participação da comunidade em geral, uma vez que nas reuniões entende-se que existe “espaço” somente para os professores. Como bem destaca Lima (2007, p. 67):

[...] a participação não se constrói com atitudes autoritárias de uma administração autocrática. Os responsáveis pela administração escolar devem despertar em todos os integrantes da escola, educadores, pais, alunos e comunidade, o desejo de participar. Portanto, numa escola humanitária e democrática, a participação não pode ser entendida de maneira superficial, ou como um mecanismo formal, como a presença esporádica em reuniões e assembleias ou a contribuição em mutirões de limpeza, arrumação dos espaços físicos e ajuda em festas e eventos.

A maioria dos professores entrevistados deu respostas que seguem a mesma linha acima, pois como descreve um deles (professor 2), “*a relação de poder na minha escola é diretiva, não há discussão*”, o que demonstra ser uma constante esse tipo de relação em algumas escolas, levando em consideração ser a escola em questão particular, ou seja, o nível de participação se restringe um pouco mais. Ainda dentro da mesma questão, vale destacar que a verdadeira escola democrática só se efetiva a partir da participação de todos

---

<sup>5</sup> A expressão “administração escolar democrática” é utilizada por Lima (2007 p. 49).

seus integrantes, no sentido de que os últimos sintam que sua colaboração é importante para o sucesso da escola.

Quanto à participação nas decisões e ações da escola, surgiram respostas que divergiram de certa forma:

*“Minha diretora é bastante democrática, embora, às vezes, algumas decisões são tomadas apenas por ela, mas temos abertura para conversar e colocar nossos pontos de vista”.* (Professora 3)

*“Não. Sequer é aberto aos professores, trata-se de assunto interno que não temos acesso”.* (Professor 2)

*“Não, pois esses assuntos são tratados pela direção e coordenação”.* (Professora 4)

Da primeira resposta acima, percebe-se que a professora não respondeu se participa efetivamente das decisões, entretanto, afirmou ser democrática a administração da escola onde atua. Dessa fala se subentende que mesmo a escola em questão, na visão da professora, sendo democrática a decisão final sempre será da diretora, cabendo também uma discussão mais profunda, que mais para frente abordaremos sobre o que seria democracia escolar na visão destes professores.

Diante da questão colocada, talvez fosse interessante apontar as idéias de outros autores sobre administração escolar, que por sua vez se aproximam mais das concepções da administração empresarial, exatamente por entenderem que o diretor exerce sempre um papel de mando. Dentro dessa lógica, já dizia Querino Ribeiro (1968) ser a direção um lugar onde se contempla uma linha superior e uma linha geral de conduta, incluindo a capacidade de liderança para a escolha de uma filosofia e de uma política de ação. Na concepção quiriniana, o administrador escolar, no caso o diretor, é um técnico que está a serviço de uma filosofia, devendo então entender de administração em geral. Alonso (1978, p.161-162) adota este mesmo pressuposto de que na escola os princípios empresariais devem ser aplicados:

A direção é vista dentro do processo administrativo como um de seus principais componentes, isto é, como uma das etapas de um processo contínuo que é a administração. Assim encarada, a direção consiste em fazer com que os subordinados executem suas tarefas atendendo a determinações da hierarquia [...]. Nesse sentido, o diretor é o que está no

exercício da autoridade, o que determina os objetivos, inicia a ação, controla os processos, orienta os movimentos e movimenta as coisas conforme sua vontade.

Defendendo uma posição diferente a de Alonso (1978) para Lima (2007), o diretor salvo as dificuldades, atua como um mediador dentro da administração escolar, exercendo assim uma liderança democrática onde todos são convidados a participar de maneira conjunta. Comparando essa concepção de administração escolar, que segue a linha freireana, com as idéias de Anízio Teixeira (1968), nota-se certa semelhança entre as duas, na medida em que para o último a função da administração escolar é o serviço e não o mando assim, se coloca o diretor como mediador em busca da qualidade do ensino.

Logo, quando o diretor concentra todas as decisões não está exercendo uma administração democrática, sendo esta a crítica maior aos teóricos que defendem ser a administração escolar um dos braços da administração em geral, quando a última se torna autoritária endossando a hierarquia e a não participação. Por isso,

[...] a organização democrática, aquela que visa a objetivos transformadores, não pode prescindir da participação efetiva dos envolvidos, dos interessados, nas deliberações da escola, ao mesmo tempo em que exige do Estado as condições para sua autonomia e funcionamento qualificado (LUCE; MEDEIROS, 2006, p.20).

Ao serem indagados a respeito do Projeto Político Pedagógico, destaca-se a seguinte resposta:

*“Quanto ao Projeto Político Pedagógico normalmente é montado pela diretora que depois nos passa as coordenadas, pedindo sugestões e em que podemos melhorar para atender melhor a comunidade, aí então ela faz os ajustes necessários”.* (Professora 3)

Analisando a fala da professora, observa-se que o Projeto Político Pedagógico só é conhecido pelos professores depois de elaborado exclusivamente pela direção, demonstrando ser essa questão tratada de forma nada democrática nessa escola. Outro aspecto observado é que a diretora só consulta os professores no momento de fazer os ajustes do projeto, ou seja, estes ajustes só ocorrem para dar a falsa idéia de “participação” quando na verdade o controle de todo o processo está nas mãos da diretora.

Diante disso, o Projeto Político Pedagógico da escola só ganha significado se for resultado da consciência e do esforço da comunidade escolar, visto que cabe a direção à

articulação e a mediação desse projeto por meio de uma postura igualitária, em detrimento de uma posição centralizadora. O diretor da escola exerce, contudo, um fundamental papel dentro desse contexto proporcionando assim condições favoráveis para que os sujeitos da escola desenvolvam habilidades importantes que levem a participação coletiva por sua vez a responsabilização por suas escolhas. É preciso que o diretor favoreça no âmbito escolar a criação de um clima onde se possa discutir com os professores, com os alunos, com os pais, e a comunidade em geral, pois o Projeto Político Pedagógico é uma atividade de tomadas de decisões que se encontra em constante movimento, o que demanda um profundo conhecimento da realidade da escola. É interessante destacar que o próprio Projeto já proporciona uma oportunidade para que se tome consciência dos problemas que permeiam a escola, no momento em que permite discussões sobre alternativas e soluções (LIMA, 2007).

Todas essas considerações vão de encontro à opinião dos professores a respeito da importância da participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, pois como declaram eles:

*“Sim, é realmente importante, porque o trabalho dentro da escola depende muito da nossa prática diária. Somos seres políticos por natureza e nossa postura influencia também na formação de outros seres humanos. Se a escola tem um Projeto Político Pedagógico voltado para a autonomia do educando, com certeza teremos pessoas melhor preparadas para viver nessa sociedade em constante mudança”. (Professora 3)*

*“Sim é muito importante, pois poderíamos discutir e trazer idéias para escola, baseado em nossos conhecimentos e experiências”. (Professor 2)*

Dessa maneira, o Projeto Político Pedagógico serve muitas vezes como orientador de possíveis mudanças, pois se pensa sobre a realidade da escola para depois se construir a realidade almejada. Na realidade, o Projeto Político Pedagógico reflete a cultura de uma escola no momento em que nele se insere valores, crenças, pensamentos e ações muito distintas dos indivíduos que participam da sua elaboração, sendo esta a expressão da verdadeira democracia.

Dando continuidade à investigação perguntou-se sobre a forma de escolha do diretor da escola onde atuam os professores, visto que para de construir uma administração escolar democrática esse processo se faz muito importante. Um dos entrevistados afirmou ser *“por indicação da Secretaria Municipal da Educação ou por concurso público (que já não*

*acontece a algum tempo*)” (Professora 3), assim como “*por concurso público*” segundo outro professor. (Professor 4)

Diante desse fato, faz-se necessário uma breve explicação sobre as diversas formas de escolha do diretor escolar no Brasil, uma vez que a partir da década de oitenta, surgiu um grande interesse e preocupação em torno desse processo em âmbito municipal e estadual. As modalidades de escolha seriam por nomeação, onde o diretor é escolhido por indicação do poder público municipal e estadual, por concurso público realizado através de provas, que por um lado evita o clientelismo político e de outro não garante uma atuação comprometida do diretor, e a eleição feita pela comunidade educativa podendo ser organizada tanto pela via direta, através do voto universal ou proporcional, ou pela via indireta contando com o auxílio dos colegiados ou conselho de escola. Além disso, existe o denominado esquema misto, que alia um sistema de avaliação em que se consideram as competências técnicas juntamente com a eleição feita pela comunidade escolar (LIMA, 2007; LUCE; MEDEIROS, 2006).

Voltando a análise das repostas dos professores, compreende-se que no Estado de São Paulo, como é o caso das escolas onde atuam os entrevistados, prevalesse mesmo a indicação pelo município e o concurso público pelo Estado, o que para muitos autores seriam formas nada democráticas de escolha da direção:

[...] a indicação e o concurso público, podem levar ao descompromisso do diretor de escola no que se refere aos objetivos educacionais vinculados aos interesses da comunidade educativa e a construção de uma administração democrática. Essas duas modalidades são democráticas apenas do ponto de vista de quem assume o cargo [...] (LIMA, 2007. p. 54).

Acrescentando as observações da autora, os concursos públicos para diretores acabam também enfatizando a meritocracia, o que prova mais uma vez que a administração escolar em muitos casos segue os ditames do capitalismo vigente, ou seja, a escola é vista por muitos como uma empresa, onde a função é acirrar a competitividade entre seus membros. Dentro dessa mesma crítica, Luce e Medeiros (2006) alertam que no tocante do esquema misto, a população da escola também acaba exercendo um poder ínfimo, pois os processos avaliativos de qualificação dos candidatos se sobrepõem quase sempre.

Na contramão desses esquemas, na escolha do diretor através do voto pela comunidade, é primordial que o primeiro adote como preceitos para o trabalho na escola a valorização da participação de todos seus segmentos em geral, e principalmente o respeito entre todos, o que se alicerça no diálogo como valor essencial (LIMA, 2007).

Por outro lado, quem defende os concursos públicos alega que durante os processos eleitorais existem muitas distorções como a falta de preparo e o desconhecimento dos candidatos no que tange as tarefas administrativas, campanhas eleitorais desqualificadas, corporativismo, clientelismo, além da cisão do coletivo dos professores após a vitória de um dos candidatos. Isso tudo é rebatido pelos que são favoráveis as eleições, pois mesmo reconhecendo as críticas esperam que o desenvolvimento de uma cultura escolar democrática supere esses entraves, uma vez que tudo é questão de se trabalhar bem esse projeto na escola, já que seu enraizamento é gradual (LUCE; MEDEIROS, 2006).

É importante destacar que a forma de escolha do diretor não garante uma mudança nas práticas da escola, pois uma administração mais democrática muitas vezes não resolve todos os problemas que permeiam a comunidade escolar. De acordo com Paro (1996 apud Lima, 2007, p. 56) “a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento dos conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-lo.”

Por isso, todo processo de mudança não ocorre repentinamente e muito menos de forma harmônica, uma vez que as dificuldades precisam ser enfrentadas. É notório também que todas as maneiras de se escolher o diretor envolvem prós e contras, no entanto o que se defende aqui é que o processo eleitoral seria uma entrada para novas possibilidades, um estímulo para a desencadeação de transformações mais profundas, se pensarmos que o que tem preponderado na maioria dos estados é uma administração autoritária e centralizadora (LIMA, 2007; LUCE; MEDEIROS, 2006). Na fala dos próprios professores, se nota ainda uma forte resistência a participação da escola na escolha do diretor, o que ficou claro na opinião de alguns acerca do assunto:

*“Concurso público, pois só ele avalia de forma correta a competência e a capacidade de quem vai assumir o cargo”. (Professora 4)*

*“[...] no caso da escola pública: concurso público”. (Professor 2)*

*“Eu sou a favor de uma escolha mista em que a secretaria indique pessoas capacitadas para exercer a função e a comunidade escolar (pais, funcionários, comunidade em geral) elejam aquele que se adeque melhor ao cargo.” (Professora 3)*

Faz-se importante colocar que essa questão da escolha do diretor difere muito, se apontarmos que os professores entrevistados trabalham respectivamente nas redes estadual, particular e municipal de ensino, haja vista as particularidades de cada realidade. O mais interessante é que os mesmos professores, nos questionamentos anteriores sobre administração democrática, se mostraram bastante abertos e críticos, não ocorrendo o mesmo no assunto escolha da direção, o que prova que nesse caso ainda existem aspectos que precisam ser trabalhados e desconstruídos em ambas as redes de ensino.

Nessa mesma linha os entrevistados foram finalmente questionados a respeito de como seria então uma administração escolar democrática:

*“Na minha opinião o diretor de escola deve ser alguém preparado não só para exercer a função administrativa (burocrática), mas alguém preparado também para avaliar a comunidade na qual sua escola se insere e os alunos que nela recebe. Alguém que saiba delegar funções sem ser autoritário e que crie condições para que a própria comunidade participe ativamente, também do processo político pedagógico (digo processo porque deve ser algo contínuo, que passe a fazer parte do “modus operandi” da própria comunidade)”. (Professora 3)*

*“Tomada de decisão por parte do gestor, com um conselho formado pelos professores”. (Professor 2)*

*“O professor tendo mais autonomia”. (Professora 4)*

Entram nesse cenário, opiniões que convergem na direção de uma administração escolar onde a participação é fundamental, principalmente dos próprios professores, embora em algumas falas se perceba ainda uma forte tendência em colocar o diretor como peça central na tomada de decisões e na delegação de funções. Talvez essa fosse a visão de uma administração escolar democrática para os professores, respondendo a pergunta em questão, visto que o entendimento da democracia varia muito dependendo da percepção e situação vivenciada pelos docentes. Dessa maneira, as relações democráticas precisam ser construídas de verdade dentro das escolas:

Propostas alternativas, interessadas na superação de tendências autoritárias, poderão, através de uma administração escolar democrática, conduzir os sujeitos do processo educacional a uma atuação criteriosa, tendo em vista não a apresentação de dados maquiados, mas a construção efetiva de uma escola democrática de qualidade (LIMA, 2007, p. 50).

Retomando a questão, uma administração escolar democrática tem como principal alicerce o conselho de escola, que por sua vez deve ser compreendido pelo diretor como um dos instrumentos de luta em prol da democratização, tanto da escola quanto da sociedade, dando a oportunidade para que pelo menos em um pequeno espaço e momento a cidadania seja exercitada pela comunidade da escola. Dentro desse processo, pode se citar como exemplo o educador Paulo Freire, que na sua gestão como Secretário Municipal de Educação de São Paulo, fez reestruturações políticas e administrativas que procuraram sempre estabelecer na própria secretaria e nas escolas uma cultura democrática. Uma das alterações mais importantes indicadas por Paulo Freire foi no tocante da autonomia, através da implementação de conselhos de escola, onde a administração democrática pôde enfim ser negociada (FREIRE, 2006; LIMA, 2007). Por isso, uma escola democrática é aquela que se abre ao diálogo claro com toda sua comunidade, procurando aperfeiçoar dia a dia as formas de participação coletiva, lembrando que os conflitos sempre existirão.

Ainda discorrendo a respeito da administração freireana, a autonomia foi sem dúvida um dos pilares da sua política no município de São Paulo. Diante desse fato, a última questão para os professores se refere à autonomia da escola, mais precisamente à sua crença pelos primeiros, os quais responderam da seguinte forma:

*“Se as coisas realmente acontecessem como descrevi anteriormente, eu acredito que a escola pode ser autônoma sim”.(Professora 3)*

*“Sim. Cada escola atende a uma comunidade, com costumes, cultura, desejos diferentes, e para melhor atendê-la as decisões deveriam levar em consideração tais realidades, por isso, a importância da autonomia”. (Professor 2)*

Endossando às afirmações dos entrevistados, é essencial ressaltar que a autonomia é uma questão que surge, por vezes, de forma não muito simples, se consideramos que subjacente a ela se encontram pensamentos progressistas assim como pensamentos conservadores.

A autonomia também pode ser compreendida de diferentes modos. Alguns a defendem com o objetivo de redefinir o papel do Estado, para privatizá-lo ainda mais, adequando-o às exigências do neoliberalismo: Estado máximo a serviço do capital, e por isso, Estado mínimo a serviço do ser humano, pois mínima torna-se a sua capacidade de financiar a educação e outros serviços básicos que garantam vida digna a todos. Outros defendem a autonomia também com o objetivo de redefinir o papel do Estado, mais desta vez para convertê-lo num órgão público, ou seja, subordinado aos anseios da maioria da população (ANTUNES, 2008, p. 98).

Seguindo essa mesma lógica, Lima (2007) revela que em certos casos o discurso da autonomia pode esconder a intenção de reduzir custos para o Estado, indo ao encontro à privatização da escola pública. Por outro lado, ela é vista como tática estatal para transpor às unidades escolares funções as quais os órgãos centrais não conseguem deliberar. Diante desses fatos, será que as escolas querem realmente ser autônomas? Será que todos os professores concordam com a autonomia da escola? Abaixo, a resposta de um dos entrevistados sobre a questão colocada anteriormente:

*“Acho que não, a escola não pode ter uma autonomia, também devem ser subordinados a uma diretoria”. (Professora 4)*

Percebe-se, que na opinião da professora está incutida uma forte heteronomia em relação às normas administrativas, visto que, inclusive, a figura do diretor (a) aparece atrelada a questão da autonomia, o que denota ser esse tema conflituoso e divergente. Entretanto, é preciso que se entenda que a autonomia é sim muito importante para a escola, na medida em que ela só vem a acrescentar para o seu sucesso. Pensamentos como o da professora revelam um descrédito para com a educação, bem como reafirmam o poder unilateral do governo dentro das escolas. Muitos professores também não conseguem ser autônomos por medo do desconhecido, pois o costume com os hábitos tradicionais estão tão arraigados, que livrar-se deles se torna dispendioso. Dessa maneira,

[...] o conceito de autonomia só ganha importância se significar comprometimento e liberdade para a realização da tarefa educativa. Os professores e as escolas, deixando de ser meros executores de tarefas, precisam ter liberdade de escolha e tornarem-se responsáveis pelas suas opções, norteados pela sua compreensão do papel da tarefa educativa para a construção de uma sociedade democrática (LIMA, 2007, p. 88).

Também deve se considerar que a conquista da autonomia não significa o descompromisso do Estado com as escolas públicas, mas sim que o governo proporcione condições e oportunidades para que as escolas conquistem essa autonomia, de forma que as necessidades da comunidade escolar sejam supridas, para que se alcance enfim a qualidade desejada. A autonomia aqui defendida é compreendida como uma forma de descentralizar o poder do Estado no que tange à tomada de decisões referentes ao Projeto Político Pedagógico e à execução das políticas educacionais, por exemplo. Na realidade, o que se critica é o autoritarismo e o controle decisório do governo dentro das escolas, uma vez que a ampliação da esfera pública e a cobrança da sociedade civil no que concernem os deveres estatais representam a exata busca pela democracia popular (ANTUNES, 2008; LIMA, 2007).

Finalmente, uma administração escolar democrática além da participação comunitária requer, sobretudo, a melhoria na qualidade do ensino. Mas de que qualidade estamos falando? Quando se fala em qualidade é preciso que se entenda que existe a qualidade total e a qualidade social da escola, sendo ambas respectivamente a qualidade acerca da visão estatal, ou seja, a escola assume um caráter quantitativa, que por sua vez se embasa no modelo empresarial, e a qualidade almejada pela escola como um todo. Esta, mesmo cumprindo as políticas educacionais, elabora e define seus objetivos de acordo com as necessidades da escola, pois é ela quem sabe melhor as prioridades que permeiam o dia a dia educacional.

No caminho de uma administração democrática a qualidade do ensino defendida leva em conta os interesses da esfera escolar, porque afinal o seu caráter centralizador precisa ser superado. Sendo assim, a qualidade que se pode construir tem como um dos caminhos a elaboração coletiva de uma proposta pedagógica que por sua vez vise à interdisciplinaridade, aos moldes da utilizada na gestão de Paulo Freire no município de São Paulo. Conforme destaca Antunes (2008), o principal desta proposta pedagógica seria o respeito à identidade cultural do educando, o que despertaria dessa forma a sua criticidade, assim como uma mudança no entendimento do que é ensinar. Outro fator importante para que se alcance a qualidade no ensino, fazendo parte também de uma proposta pedagógica, seria a formação contínua dos professores, que teria como pano de fundo, é claro, o trabalho coletivo. Mais uma vez se ressalta que tal formação não garante transformações de

fato nas práticas da escola, se considerarmos que muitos professores não estão dispostos a mudanças, haja vista que um pensamento mais crítico da realidade se faz ainda muito distante. Mesmo assim, isto não impede que as coisas mudem gradativamente através do esforço do trabalho de toda comunidade escolar.

Nesse processo em busca da qualidade, a educação deve enfatizar a capacidade crítica do aluno em detrimento da perfeição técnica, fazendo assim com que ele busque sua liberdade. O educando precisa ser entendido como o sujeito do conhecimento, onde o último é construído coletivamente, o que seria possível dentro de uma administração escolar democrática.

### **Considerações Finais**

Isso posto, conclui-se que no presente estudo feito com os professores, a participação coletiva em suas respectivas escolas ainda é muito pequena, embora um dos professores afirme ser sua diretora bastante democrática, o que anteriormente já fora analisado. Através da fala dos entrevistados viu-se que uma administração escolar centralizadora e porque não totalitária preponderou nas escolas em questão. No entanto, o que chama mais a atenção são as opiniões dos professores sobre o tema estudado, visto que grande parte deles se mostrou favorável e acha importante a participação da comunidade nas decisões dentro da escola, ainda que alguns se coloquem resistentes quanto a escolha do diretor, bem como a autonomia escolar no que concerne as regras do governo.

Por conseguinte, mesmo vivendo em um país que se diz democrático, ainda se tem muito que avançar principalmente no tocante educacional, se pensarmos que muitas crianças e jovens se encontram alijados de freqüentarem um dia uma escola. Os que finalmente conseguem ter o direito de estudar, o trabalho em questão pôde verificar que não exercem sua total cidadania, assim como seus pais, funcionários e professores das escolas, pois a verdadeira cidadania só existe quando se adota uma administração escolar democrática. É importante acrescentar que a última procura, sobretudo, concretizar uma esfera pública de decisão dentro do âmbito educacional, porque só assim os direitos e necessidades do coletivo escolar podem ser garantidos. Portanto, acredita-se que o convívio em um espaço democrático cria disposições para que ações do dia a dia se pautem em

princípios democráticos, que por sua vez adotem os direitos do homem como valores principais.

Contudo, a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação de toda comunidade. Para que isto aconteça, é preciso que a última sinta-se parte das decisões, refletindo e discutindo de fato e com seus membros agindo como sujeitos dentro do espaço educacional, o que com certeza precisa da presença fundamental do diretor como mediador de todo este processo, pois somente assim se constrói “uma escola com outra “cara”, mais alegre, fraterna e democrática” (FREIRE, 2006, p. 144).

## **Referências**

- ALONSO, M. *O papel do diretor na administração escolar*. São Paulo: Difel, 1978.
- ANTUNES, A. *Aceita um conselho? como organizar o colegiado escolar*. 3. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2008 (Guia da escola cidadã, v. 8).
- FREIRE, P. *A educação na cidade*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- LIMA, M. R. C. de. *Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido*. São Paulo: Líber Editora, p. 49-96, 2007.
- LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de. (orgs). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- RIBEIRO, J. Q. Introdução à Administração Escolar (Alguns pontos de vista). In: *Administração escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar*. Salvador: ANPAE, p. 18-40, 1968.
- TEIXEIRA, A. A natureza e função da Administração Escolar. In: *Administração escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar*. Salvador: ANPAE, p. 9-17, 1968.