



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNDAMENTOS DA
EDUCAÇÃO
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INTERDISCIPLINARES

MARIA INÊZ SOARES

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: uma perspectiva cidadã

ITAPORANGA – PB

2014

MARIA INÊZ SOARES

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: uma perspectiva cidadã

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual de Paraíba, em convênio com Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Alex da Silva

ITAPORANGA – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S676g Soares, Maria Inêz
Gestão Escolar Democrática: uma perspectiva cidadã
[manuscrito] : / Maria Inêz Soares. - 2014.
32 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Fundamentos da Educação:
práticas pedagógicas interdisciplinares) - Universidade Estadual da
Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à
Distância, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. Alex da Silva, Departamento de
Educação".

1. Educação. 2. Cidadania. 3. Democracia. 4. Gestão escolar.
I. Título.

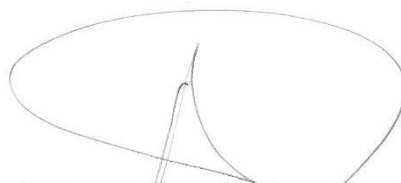
21. ed. CDD 370.1

MARIA INÊZ SOARES

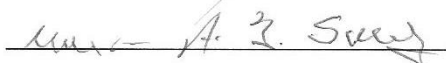
**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: Uma
perspectiva cidadã**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual de Paraíba, em convênio com Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Alex da Silva / UEPB (Orientador)



Prof. Dr. Marcos Antonio Barros/ UEPB (Examinador)



Prof. Ma. Íris Maria Barbosa Alves/ UEPB(Examinadora)

ITAPORANGA – PB

2014

DEDICATÓRIA

A minha família por ela ser meu referencial de vida. O carinho especial... Amor e compreensão.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me favorecido todas as minhas energias necessárias para produção deste trabalho.

A minha família, por ter e compreendido nos momentos mais difíceis dessa luta na busca de novos conhecimentos para uma formação qualitativa

Agradeço por fim, àqueles que fazem as escolas públicas da 7ª Gerencia Regional de Educação que, de forma direta e indireta contribuíram bastante na realização desta pesquisa.

RESUMO

Entre as preocupações sociais corrente no mundo atual, encontra-se a transformação social via práxis educativa. A educação é hoje uma prioridade requisitada no mundo inteiro. Diferentes países de acordo com suas características históricas promovem reformas em seus sistemas educacionais a fim de torna-los mais eficiente e mais equitativo no preparo de uma nova cidadania, capaz de enfrentar a reeducação tecnológica que está ocorrendo no processo produtivo e seus desdobramentos políticos, sociais e éticos. Diante desse cenário a educação é convocada, talvez prioritariamente, para expressar uma nova realização entre desenvolvimento e democracia. O presente estudo teve o propósito maior de verificar como a gestão da escola contribui para a construção da cidadania através da pesquisa realizada foi possível mostrar as possibilidades de construção de uma escola cidadã, em que a sala de aula poderá ser vista como um espaço valioso para discutir a relação de trabalho e que os gestores conforme os teóricos da educação que embasaram esse trabalho quando fortalecidos e prestigiados em função de uma nova educação poderão desempenhar com competência seus objetivos.

Palavras-chave: Cidadania. Educação. Democracia. Competência. Gestão.

ABSTRACT

Among the current social concerns in the world today is social transformation through educational praxis. Education is now a priority requested worldwide. Different countries according to their historic features promote reforms in their educational systems in order to make them more efficient and more equitable in the preparation of a new citizenship, capable of facing the technological reeducation that is occurring in the production process and political developments, social and ethical. Given this scenario education is convened, perhaps primarily, to express a new achievement between development and democracy. The present study was the greater purpose of verifying how the school management contributes to the construction of citizenship through the survey it was possible to show the possibilities of building a civic school in the classroom can be seen as a valuable space for discuss the employment relationship and that the managers according to the theoretical education that supported this work when empowered and prestigious because of a new education can competently perform their goals.

Keywords: Citizenship. Education. Democracy. Competence. Management.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 08 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICA | 10 |
| 2. 1. A Gestão da Educação e da Escola | 10 |
| 2.2. Gestão Democrática: Autonomia e Participação | 14 |
| 3. CONCEPÇÃO DE GESTÃO NO CONTEXTO ATUAL | 17 |
| 3.1. A gestão participativa e a autonomia da escola | 18 |
| 3.2. Instrumentos para uma gestão participativa | 20 |
| 3.2.1. Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) | 21 |
| 3.2.2. Elaboração do Projeto Político Pedagógico Da Escola | 22 |
| 3.2.3. O Colegiado ou Conselho Escolar | 23 |
| 3.2.4. Organizações Associativas da Escola | 24 |
| 4. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS | 26 |
| 5. CONCLUSÃO | 30 |
| 6. REFERÊNCIAS | 31 |

1. INTRODUÇÃO

A construção de gestão democrática se efetiva cotidianamente a partir da explicação dos espaços nos quais professores, funcionários, pais de alunos, segmentos sociais envolvidos na comunidade escolar possam discutir criticamente o cotidiano educacional, se manifestarem por meio exercício da prática participativa, se constituindo em fenômenos educativos. Nesse sentido a escola no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa além de criar os espaços discussão que possibilitem a construção do projeto educativo, por todos os segmentos da comunidade escolar, precisa também criar efetivamente ambientes que favoreçam essa participação. Assim o presente estudo foi de grande relevância pela oportunidade de poder redistribuir as bases da organização do trabalho na escola e os mecanismos de participação a serem implementadas e consolidadas, bem como sua articulação nas relações sociais mais amplas.

A ideia de trabalhar com a temática surgiu, a partir de inquietação, ao perceber uma certa banalização quando se fala em democratização de gestão ou administração, partindo daí pretende-se com base em teóricos da educação mostrar que a gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias, e para efetivá-la devem-se observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas.

Pensar a função social da educação e da escola implica problematizar a escola que temos na tentativa de construirmos a escola que queremos. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são prerrogativas fundamentais para o exercício do jogo democrático, na construção de um processo de gestão democrática onde, entre outros, a função do dirigente escolar não se restringe ao desenvolvimento das atividades burocráticas, assumindo, assim, o papel do coordenador da organização do trabalho na escola e dos processos de partilha da decisão por meio de ações colegiais, articuladas com os diferentes atores sociais que integram a comunidade escolar.

A construção da gestão democrática se efetiva cotidianamente a partir da efetivação de espaço nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc., possam discutir criticamente o cotidiano educacional, buscando a participação de indivíduos críticos, criativos e participativos.

No processo de luta pela democratização da gestão escolar, precisamos entender que

esta fase pela superação dos processos centralizados de decisão, pela defesa de uma administração colegiada, na qual as decisões nasçam das dimensões articuladas com todos os segmentos envolvidos na escola, pela clareza do sentido político e pedagógico presente nessas práticas e de sua importância, enquanto fenômeno educativo.

As mudanças ocorridas no setor educacional paraibano, consequências de um processo de desenvolvimento do estado, das novas exigências de qualificação no campo de produção e do impacto da tecnologia de ponta, incrementaram a dimensão do problema de recursos humanos para a educação, provocando nos últimos anos uma crescente preocupação com a formação do professor-gestor que deveria possuir além da formação técnica, uma formação humana, cultural e pedagógica politizada.

Com base na constatação que a gestão da escola utiliza princípios como aplicação de métodos e técnicas, princípios utilizados nas empresas, elaborou-se o estudo com a finalidade de sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância de implementar uma política de gestão democrática para dinamizar as dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Gestão da Educação e da Escola

A gestão escolar tem papel fundamental na formação de cidadãos conscientes e que tenham visão da realidade e que participem dos acontecimentos que dizem respeito a realidade em que está inserido, sendo sujeito ativo de sua história individual e coletiva, visando o bem estar da coletividade, a ética e uma melhor qualidade de vida. Para Botler:

É pela via da reflexão e da decisão ponderada que os indivíduos se auto governam, se autorregulam, se auto regulamentam, definem seus valores e padrões de conduta, sua própria moralidade. É aí que reside à diferença entre autonomia outorgada e autonomia conquistada, ou seja, a primeira vem pelo discurso instituído pelo Estado, que regula e define padrões de condutas que são veiculados e aceitos socialmente no sistema educacional, através de argumentos que nem sempre correspondem as reais possibilidades e necessidades de cada comunidade ou unidade escolar. A autonomia conquistada, por sua vez, diz respeito aos padrões construídos pela comunidade escolar, como num código de ética, que vai sendo elaborado na dinâmica própria da realidade organizacional, visto que é elaborado de maneira autêntica singular. (BRITO, 2008, p.127)

Nesse contexto, a escola tem como função primordial, garantir a contundência da prática educativa e a integração da prática pedagógica, visto que “a escola é um espaço historicamente construído para a concretização da prática social da educação”. (WITTMAN, 2006, p 13).

Diferentemente das empresas que “visam a produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis” (PARO, 2001), as instituições escolares são segmentos organizados no âmbito da escola, para o desenvolvimento de atividades específicas de interesse da comunidade escolar. As diversas instituições escolares devem constituir-se em instrumentos que viabilize a prática democrática, através da participação assegurando no processo educacional vinculado as demandas sociais.

A organização da escola tem por meta básica a produção e a socialização do saber, tudo como matéria-prima o elemento humano que, nesse processo, é sujeito e objeto. Desse modo, compreende-se que a escola visa fins que não são facilmente mensuráveis e identificáveis.

Nesse sentido, a gestão educacional e de uma escola não se resume a aplicação a

métodos, das técnicas e dos princípios utilizados nas empresas, devido a sua especificidade e os fins a serem alcançados. Nesse contexto, Paro (2001) sinaliza que se consideramos que a administração implica a utilização racional de recursos, para a realização de fins determinados, administração da escola exige a permanente empregação de seus fins pedagógicos na forma de alcança-los.

Graucindo e Kenski (2001), sobre os termos gestão e administram afirma que:

O termo gestão da educação e administração da educação é utilizado na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, em outros, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de “gerência”, numa conotação neotecnicista e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a “nova alternativa para o processo político-administrativo de educação (GRAUCINDO e KENSKI, 2001, p. 113).

Diferentes concepções sobre a gestão educacional têm se desenvolvido no Brasil. Uma das abordagens defende que os procedimentos administrativos a serem adotados em uma instituição educacional devem ser os mesmos adotados na empresa, pois entendem essa instituição como um espaço de prestação de serviços onde deve se efetivar a utilização adequada das teorias e técnicas administrativas ignorando, assim as especificidades das instituições educacionais. Uma outra abordagem depende a não transposição dos princípios da administração empresarial para as instituições educacionais, pois entende que a gestão educacional traz em si, especificidades que a diferencia da administração geral, uma vez que esta se efetiva por meio de uma instituição social cuja natureza, (particularidades) é distinta de uma empresa.

Assim, o procedimento adotado nas instituições educacionais não poderá ser idêntico aos adotados na empresa, pois administrar, uma instituição social não se resume á aplicação de métodos e técnicas transpostas do sistema administrativo empresarial, que não tem como objetivos alcançar fins políticos-pedagógicos. Nessa ótica Paro (2006) indica que a “administração-escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro mesmo em prejuízo da relação humana implícita no ato educativo”.

Falar sobre a especificidade da organização e educacional é identificar em que, aspectos ela é diferente das demais organizações. Essa especificidade é determinada pelos fatores que o caracterizam e a tornam singular, distinta das demais organizações sociais. Esses fatores são: sua finalidade; sua estrutura, pedagógica; as relações internas e externas que advêm dessa estrutura; e sua produção, que se distingue da produção, que se distingue em

série, trabalhando as alteridades (tanto da organização educacional quanto dela em relação às demais organizações), na construção da e equidade social.

A educação escolar realiza sua finalidade tanto na dimensão individual, no espaço das coexistências humanas, quanto na discussão social, pois vive e se realiza no espaço determinados. Segundo Gracindo e Bordingnou, (2000, p. 153-154) os fins da educação situação a finalidade da escola no desenvolver o ser autônomo e livre, mas que se realiza pelo fazer ao relacionar-se com os outros, na construção de uma nova sociedade (...).

Alguns autores destacam a importância de o gestor coordenar o trabalho da escola a partir de duas instâncias ou dimensões fundamentais para as quais se dirige o seu trabalho, sendo uma dimensão interna e outra externa. Nesse sentido, os processos do planejamento e de avaliação deverão contemplar a escola em seu contexto. Quer dizer, é preciso considerar a escola como instituição que desenvolve uma cultura própria, que influencia e é influenciada pela cultura geral. Assim, as duas dimensões mencionadas deverão ser cuidadosamente analisadas no momento de realização do planejamento e da avaliação escolar.

A dimensão externa tem com relação com a função social da escola de propiciar uma educação de qualidade que permita a socialização de um saber historicamente produzindo, preparando para o exercício da cidadania. Nesse sentido, o gestor deve procurar conhecer bem a comunidade em que a escola está inserida, suas condições, necessidades e aspirações. Deve ainda estimular a comunidade e apropriar-se da escola como um bem público, participando das suas atividades, colaborando no que for possível para que a instituição escolar possa cumprir bem o seu papel. Para isso, deve manter uma relação de conhecimento e diálogo com as famílias dos alunos, com as lideranças comunitárias, com o comércio local, com outras escolas e instituições, de modo a criar um contexto de apropriação de escola como um equipamento comunitário de alta relevância. Nesse sentido, é fundamental cultivar, a transparência da gestão com a divulgação de ações, projetos, custos e necessidades.

Outro nível de sua atuação na **dimensão externa** está na forma como se estabelece a relação com o órgão gestor da educação do município, a secretária de educação ou equivalente, com os conselhos sociais de área de educação e com as instâncias educacionais ou estado presente no município. Essas relações devem ser conduzidas de forma a propiciar fluxos de informações e colaborações que tornem a escola uma instituição viva, presente no seu espaço. Esses níveis de atuação de dimensão externa devem ser contemplados tanto no planejamento como na avaliação da organização e gestão da escola.

A dimensão interna por sua vez, refere-se à organização e à gestão dos espaços e das atividades escolares propriamente ditas, de modo que os vários segmentos (funcionários,

alunos, professores, corpo técnico-pedagógico e colegiado escolar) da escola possam ter condições iguais de expressar suas opiniões, questionamento, analisando, avaliando e decidindo. Em suma: participando democraticamente da gestão.

Nesse sentido, é importante que se instale, na escola, a cultura de avaliação permanente de suas atividades, ou autoavaliação, como o diagnóstico das principais causas dos resultados satisfatórios ou insatisfatórios do trabalho realizado, o que deverá fundamentar o planejamento dos objetivos e das metas a serem alcançadas.

Segundo Lück (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Para tanto, o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino (...); gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade. (Artigo 206 da Constituição Federal).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394) regulamentou o contido na Constituição Federal, acima citada, e amplia o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania etc.

De acordo com a autora Lück (2000), a escola, ao movimentar-se da administração escolar para a gestão escolar, deixa de garantir a formação competente para que os educandos

se tornem cidadãos participativos da sociedade, oferecendo a esses educandos oportunidade para que possam aprender para compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam ou interferem.

O indivíduo passa a ser contemplado na sua totalidade, inclusive a partir de suas interações sociais, e os educadores passam a preocupar-se mais com a responsabilidade social da gestão da educação. Segundo Hengemuhle (2004), a escola deixa de ser repassadora de informações tornando-se estimuladora de inteligência, pois a criança não tem apenas no professor e no espaço escolar o único referencial informativo, mas desde cedo tem acesso a múltiplos meios de informação.

2.2. Gestão Democrática: Autonomia e Participação

Profundas mudanças sociais, econômicas, culturais e tecnológicas, estão sendo vivenciadas nas últimas décadas as quais estão afetando diretamente a sociedade e as instituições que a forma, notadamente a escola que se constitui no espaço de aprendizagem e cidadania e conseqüentemente de educação formal da sociedade contemporânea.

Este cenário de mudanças remete ao repensar da função social da escola na formação do cidadão na constituição de conhecimento, atitudes e valores que o torne crítico, ético, solidário e participativo. Demanda repensar também o papel do gestor escolar na coordenação do trabalho da escola e como agente social que deve ser das mudanças requeridas pela sociedade.

Nessa perspectiva, a função social da escola numa sociedade democrática, faz-se necessário a renovação prática educativa para que as ações nela desenvolvidas tenham como ponto de partida um projeto político pedagógico, porque é nesse projeto que as ações são planejadas e desenvolvidas.

Pensar a gestão democrática implica em alargar os horizontes histórico-políticos em que se encontram as instituições educativas. Via de regra, tais instituições são caracterizadas por relações autoritárias em que o exercício da autonomia e da participação, quando ocorrem, se efetivam de acordo com uma concepção restrita, tutelada e funcional. Ou seja, nestas instituições os diferentes segmentos são chamados a participação sem prerrogativas de decisão. Nesse sentido, participam, mas não compartilham efetivamente da deliberação das decisões. Quando se fala em autonomia, logo vem a ideia de independência, de liberdade,

logo pensa-se na possibilidade de se fazer aquilo que quer e que entende ser o melhor para nós, num determinado momento. A ideia de participação sempre aparece articulada ao exercício de autonomia.

Vive-se um cenário em que a discussão sobre a participação e autonomia faz parte da agenda de discussão de professores, gestores, pesquisadores, governo, partido políticos entre outros. Dentre estes, boa parte entende que a autonomia não é um valor absoluto, isso significa dizer que somos autônomos em relação a alguns aspectos, mas podemos não ser em relação a alguns aspectos, mas podemos não serem relação a outros. Para um melhor entendimento, vamos utilizar a escola como exemplo.

Ao defender a autonomia da instituição educacional, está defendendo que a comunidade escolar tenha um grau de independência e tenha liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político-pedagógico, entendendo que neste está contido o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja. No entanto, mesmo tendo essa autonomia, a escola está subordinada ao Sistema Nacional de Educação, às normas gerais do sistema de ensino e às leis que o regulam, não podendo, portanto, desobedece-las. A esse respeito. Neves (1995) sinaliza:

(...) assim como a liberdade não deixa de ser liberdade pelas relações interpessoais e sociais que a limitam, a autonomia da escola não deixa de ser autonomia por considerar a existência e a importância das diretrizes básicas de um sistema nacional de educação. Dessa mesma forma, assim como a democracia sustenta-se em princípios da justiça e de igualdade que incorporam a pluralidade e a participação, a autonomia da escola justifica-se no respeito à diversidade e à riqueza das culturas brasileiras, na superação das marcantes desigualdades locais e regionais e na abertura à participação (NEVES, 1995, p. 99).

Autonomia da instituição educacional significa a possibilidade de construção coletiva de um projeto político-pedagógico, por meio de processos da participação e decisão, que esteja de acordo com a realidade da escola, que expresse o projeto de educação almejado pela comunidade, em consonância com as normas estabelecidas pelas políticas educacionais ou Legislação em vigor.

Entendendo o sentido da autonomia, resta-nos perguntar: será que a autonomia sempre esteve em pauta, ou é resultado de lutas políticas travadas pelos movimentos sociais organizados?

Dessa forma, pode-se perceber que a luta pela autonomia da escola vincula-se à luta pela democratização da educação e pela efetivação de processos de participação. Tais processos vêm historicamente fazendo parte das reivindicações dos educadores,

organizações sindicais e de todos os que defendem a escola como espaço democrático, por entenderem ser essa condição necessária para a consolidação de mecanismos de participação e decisão, envolvendo a comunidade local a escola.

No sentido de efetivação de autonomia como construção, os segmentos sociais organizados vêm lutando pela universalização e democratização da educação escolar pública e gratuita, pela conscientização da população de que a educação escolar é um direito a ser conquistado, embora legalmente constituído. Essas lutas têm tido como consequência inúmeros debates visando a melhor a melhoria da qualidade e funcionamento do sistema educacional, no que tange à sua implantação, eficiência eficácia e efetividade social. Esses movimentos de participação se constituem em uma das faces da constituição da autonomia, da busca pelo exercício da luta política e pelo aprendizado da participação como conquista da cidadania.

O aumento da demanda pela escolarização, a busca da implantação e/ou unificação dos planos de carreira por parte dos profissionais da educação, as discussões sobre a gestão democrática, autonomia da escola e descentralização das políticas, são algumas das questões desse processo de luta.

Sob esse ponto de vista, a luta desses segmentos pela descentralização das políticas para a educação pauta-se, dentre outros, na crença de que os sistemas de ensino, as escolas, enquanto unidades que compõem esses sistemas e têm as suas especificidades, e a comunidade escolar, precisam de autonomia para construir coletivamente seu projeto de educação. Nesse sentido, os agentes sociais envolvidos nas instituições educacionais passariam de executores de projetos elaborados por quem desconhece a sua realidade a construtores, ampliando assim as possibilidades de democratização da educação e da escola.

O modelo de gestão adotado pelos sistemas públicos conserva, ainda hoje, característica de um modelo centralizador. Autonomia pedagógica e financeira e a implementação de um projeto político pedagógico próprio da unidade escolar, por exemplo, não tem se efetivado plenamente.

Nessa ótica pretendemos com esse projeto de pesquisa discutir no âmbito das escolas jurisdicionadas a 7ª Gerência Regional de Educação a importância de compreender a gestão como o ato político, que orienta e viabiliza a prática educativa, entendida como prática social.

3. CONCEPÇÃO DE GESTÃO NO CONTEXTO ATUAL

As políticas públicas educacionais traçadas na atualidade têm enfatizado a necessidade de aumento do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade de ensino oferecida, bem como a busca de garantias de acesso e permanência dos alunos nas escolas da rede pública e a democratização da gestão escolar. Esses fatores implicam uma nova forma de pensar e fazer escola, uma vez que essa exerce uma grande influência na formação do sujeito e na sua relação com a sociedade na qual está inserido. Assim sendo, a escola tem recebido um chamado para rever a sua organização, sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir o seu papel na sociedade; papel que não se limita apenas ao ensinar os conteúdos curriculares básicos, mas a oferecer instrumentos críticos para o educando compreender as relações sociais. Faz-se necessário que a escola seja pautada em valores e princípios que propiciem ao educando a sua real participação na sociedade, conscientes que esta é feita por eles.

Considerar o aluno como foco de sua atuação implica transformações na maneira como a escola é gerida. Essa deve transformar-se em organização preocupada com a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, com a gestão, com o ambiente escolar, com os recursos humanos e com o envolvimento dos pais e da comunidade.

A escola atual deve questionar o seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura. Nessa sociedade cresce a reivindicação pela participação e autonomia contra toda forma de uniformização e o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua etc.

A autonomia da unidade escolar tem sido defendida por educadores como condição necessária para a melhoria do ensino e, mesmo, para que haja verdadeira educação.

Esse capítulo aborda a importância da autonomia e da participação na implantação da gestão democrática apresentando alguns dos mecanismos fundamentais, nas práticas organizacionais, para a constituição de escolas voltadas para a qualidade de ensino e a democratização do sistema escolar.

3.1. A gestão participativa e a autonomia da escola

Libâneo (2004) afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2004, p.79).

Para o autor, o conceito de participação fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem a sua própria vida. A autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma, um modelo de gestão democrático participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Na filosofia a autonomia é concebida como a faculdade que uma pessoa ou uma organização tem de autogovernar-se, ou seja, de funcionar regida por suas próprias regras.

Gadotti (2001, p.47), afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria.

Por esse motivo, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico e representa tomada de decisão sobre seus objetivos e sua forma de organização, possibilitando uma relativa independência do poder central para traçar seu próprio caminho, com a participação dos professores, alunos, funcionários, pais e da comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da mesma. O Projeto Político Pedagógico é o instrumento que orienta e possibilita operacionalizar a autonomia na escola e está diretamente ligado à autonomia da escola.

Com a autonomia, as relações devem ser marcadas pelos princípios de responsabilidade partilhada e subsidiada, tendo sempre por finalidade a educação de qualidade, reforçando o elo entre cidadão e escola como instituição pública e assegurando à comunidade a transparência, o acesso à informação e o direito de avaliação. A gestão escolar fundamentada em princípios de autonomia, participação e democracia está presente na Constituição Federal do Brasil de 1988, a qual aponta para a necessidade de uma

gestão com a participação da comunidade escolar:

O Art. 206; IV garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma “que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano”.

Contudo, nenhuma escola, como qualquer organização social, é absolutamente autônoma. Todas são dependentes de uma legislação específica. Mesmo o ensino da rede privada, conforme estabelece o Artigo 209 da Constituição Federal de 1988, está condicionado ao cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação da sua qualidade pelo Poder Público.

A escola pública tem a sua autonomia demarcada e caracterizada pelo respeito às proposições legais nacionais, estaduais e municipais, assim como pelas normas, regulamentos, resoluções e planos globais de gestão do sistema de ensino ao qual pertence.

O ensino público no Brasil está regulamentado pela Seção I – Da Educação – Capítulo III da Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Emendas Constitucionais nº 11/96 e 14/96, pelas Resoluções do Conselho Nacional de Educação e pela Lei nº 9425/96, no seu Artigo 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 observada às normas gerais de direito financeiro público dos Estados.

Assim, os estados e municípios, com base nessa legislação federal, ajustam os seus respectivos sistemas, promulgando legislação específica e definindo as políticas públicas da educação. Nessa perspectiva, autonomia não representa um direito de agir com liberdade absoluta.

A autonomia da gestão escolar da rede pública realiza-se em três importantes áreas de atuação da escola: pedagógica, administrativa e financeira. A autonomia pedagógica está garantida na possibilidade de cada unidade formular e implementar sua Proposta Político Pedagógica, em conformidade com as políticas vigentes e as normas do sistema de ensino aplicáveis.

Já a autonomia administrativa está assegurada pela eleição dos Gestores Escolares, constituição dos Conselhos Escolares, e pela formulação, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, do Regimento Escolar, do Plano de Gestão da Escola e Avaliação de Desempenho dos Servidores, nos termos da legislação em vigor. A autonomia financeira está afirmada pela administração dos recursos financeiros nela alocados,

em consonância com a legislação vigente, tais como o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE.

Portanto, a autonomia na escola é relativa e não absoluta; não pode ser interpretada como soberania da escola para decidir e fazer o que quiser. Representa uma divisão de responsabilidades entre os sistemas de ensino e as escolas. No que diz respeito aos resultados acadêmicos alcançados, à transparência e à prestação de contas dos recursos públicos aplicados na educação. Por fim, vale sempre lembrar, que autonomia é um processo de conquista e não de delegação. Conquista-se a autonomia com competência, por meio da interação da comunidade escolar – gestores, alunos, funcionários, pais, em torno da escola – em uma gestão participativa e democrática.

3.2. Instrumentos para uma gestão participativa

A gestão participativa passa pela democratização e natureza social da escola, não se limitando apenas aos processos transparentes e democráticos concernentes à função administrativa, liga-se, porém, a um processo mais amplo de extensão da cidadania social - a cidadania educacional. Nesse sentido, o pressuposto democrático da escola está ligado à sua função social.

Nessa perspectiva a administração democrática tem funções exógena e endógena. A primeira está ligada à função social da escola, que é a de democratizar o conhecimento produzido e socializado por ela. A segunda refere-se à forma de organização interna da escola, ou seja, a forma como é administrada.

Atualmente existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu novo papel social, tais como: Elaboração e implantação do projeto Político Pedagógico da escola; Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), criação do Conselho ou Colegiado Escolar e de organizações associativas da Escola como representantes de turma e Grêmios Estudantis. É importante salientar, porém, que a existência dos mesmos não implica necessariamente na participação ativa dos mesmos, portanto é importante que o gestor fique atento a esse aspecto, solicitando a participação, realizando reuniões com cada segmento para os deixarem cientes do que está ocorrendo na escola e solicitando sugestões e a colaboração para alcançar a qualidade do ensino.

3.2.1. Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)

Considerar o aluno como foco de sua atuação implica mudanças na maneira como a escola é gerenciada; O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) surgiu com a proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade, aprovação e permanência na escola, transformando-se no primeiro passo que sinaliza que a escola deixou de ser burocrática, passando a ser dinâmica e comprometida com o desenvolvimento dos seus estudantes, e está a serviço dos pais e da comunidade, disposta a prestar contas de sua atuação. Mais ainda: a escola que constrói e implanta seu PDE busca uma identidade própria.

Assim, O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE-Escola constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. (BRASIL, 2011, p.01)

Dito isso, percebe-se que o sucesso do PDE depende da liderança, uma vez que é ela – a liderança, preferencialmente o gestor - quem irá conduzir o processo de elaboração e implantação do mesmo com compromisso e dando o suporte necessário para atingir cada etapa.

O PDE pode ser definido como documento central do trabalho da escola que supõe um elevado grau de participação e consenso na sua elaboração e que os seus participantes assumam compromissos para ajudar na sua implementação. Deve ser construído em comum acordo com a comunidade escolar, para que todos possam refletir sobre as dificuldades que a escola passa e contribuir com ideias para superá-las. Essa participação na sua construção irá promover o sentimento de compromisso em todos no momento de sua implantação. Assim os professores, funcionários, pais e alunos, devem estar envolvidos no processo, participando ativamente em todas as fases do planejamento.

Por meio do PDE a comunidade escolar irá analisar o desempenho da escola no passado, suas relações internas e externas, sua missão e valores e condições de funcionamento para, em seguida, projetar o seu futuro: onde deseja chegar, que metas deseja alcançar. Para atingir estas metas precisa definir as estratégias que pretende utilizar e quem irá se envolver em cada etapa. Sobre estratégia Maximiniano (2006, p. 329) a define como sendo “a seleção dos meios para realizar objetivos”. Conforme assinala Romão (1997) ao planejar o gestor está encarando os problemas da escola e do sistema educacional de uma forma complexa,

compreendendo as relações institucionais, interpessoais e profissionais bem como estará refletindo sobre os diferentes atores que interferem em sua administração. Assim, o PDE é uma ferramenta que o gestor escolar deve utilizar para planejar – de forma estratégica – as atividades escolares, cuja finalidade é a garantia de um processo de gestão mais eficaz e de acordo com as exigências da sociedade.

3.2.2. Elaboração do Projeto Político Pedagógico Da Escola

O processo de gestão da escola deve estar baseado no seu Projeto Pedagógico. O processo democrático é resultado da ação coletiva. Tal processo implica discutir a participação da comunidade escolar na definição de suas políticas e de seus projetos educacionais.

O Projeto Político Pedagógico da Escola ou Proposta Pedagógica tem como objetivo permitir que cada escola seja uma escola eficaz, uma vez que exige para a sua elaboração, uma reflexão sobre o ensino que oferece e a aprendizagem dos alunos: o que ensinar, como ensinar e como avaliar para que os alunos aprendam, devendo expressar o compromisso com a aprendizagem dos seus educandos. A sua elaboração está determinada na LDB 9394/96:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica; Assim, as escolas precisam definir o seu papel social, cultural e educacional na sua Proposta Pedagógica, estabelecendo os objetivos gerais com a finalidade da educação escolar, traçando seu próprio caminho educativo, de acordo com o seu contexto e sua realidade.

Cabe ao gestor coordenar a elaboração e implantação da proposta Pedagógica da escola, articulando-a com o previsto no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), pois deve partir das informações e reflexões presentes no mesmo em relação aos problemas de aprendizagem dos alunos, da organização curricular, da metodologia de ensino, do processo de avaliação, dentre outros aspectos da práxis escolar.

A elaboração da Proposta Pedagógica deve ser feita em conjunto com a equipe pedagógica, pois deve refletir a sua concepção de aprendizagem e de educação, o que requer dos professores conhecimento e reflexão acerca dos referenciais curriculares (LDB, Parâmetros Curriculares Nacionais, Diretriz Curricular do sistema de ensino a que a escola

está ligada), bem como sobre questões de inclusão – nos seus diversos aspectos -, avaliação e metodologia entre outros pontos.

Portanto, para ser fundamentada, a elaboração da Proposta Pedagógica requer uma gama de conhecimentos da equipe pedagógica que deve vê-la como um momento de troca de aprendizagem entre o grupo para que a escola possa progredir e melhorar cada vez mais.

3.2.3. O Colegiado ou Conselho Escolar

O Colegiado ou Conselho Escolar representa uma nova fase na vida da escola pública, visto que atua em conjunto com a direção da escola ajudando no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. Seus membros participam como corresponsáveis na tarefa da educação.

O Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação democrática, dentre os quais informa da importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo. Legalmente ainda conta com a Lei nº 10.172/01 - Plano Nacional de Educação -- a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas escola.

É competência do Conselho Escolar na sua função deliberativa: Participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da Proposta Pedagógica, do Regimento Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola; Avaliar os resultados alcançados no processo ensino-aprendizagem e sugerir soluções para a sua melhoria; Implementar as diretrizes educacionais emanadas da Secretaria da Educação do Estado a qual está subordinado; Encaminhar ao Conselho Fiscal as prestações de contas dos recursos alocados à escola; Convocar assembleias gerais com o fim de constituir a Comissão Eleitoral Escolar, para coordenar as eleições de Diretor e Vice- Diretor da U.E.; Elaborar plano de aplicação específico para cada recurso financeiro alocado à escola, responsabilizando-se pela execução e acompanhamento, bem como pela prestação de contas à Secretaria da Educação; Emitir relatórios anuais do desempenho acadêmico dos alunos e da U.E; Acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo, pronunciando-se a respeito; Acompanhar o Censo Escolar.

Já o Conselho Fiscal é o responsável por controlar e fiscalizar no âmbito interno da Unidade Executora, sendo sua atribuição: Fiscalizar as ações e a movimentação financeira; Examinar e aprovar a programação anual, o relatório e as prestações de contas.

Nessa perspectiva, o conselho é um órgão colegiado e democrático, constituído por integrantes da escola e usuário, sendo considerado o elo de comunicação entre a escola e a comunidade, cabendo-lhe exercer as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras das questões pedagógicas, administrativas e financeiras; sua função básica é democratizar na escola as relações de poder. Portanto, a participação dos conselheiros nas decisões importantes tomadas pela escola passa a ser vista como um dos principais mecanismos para a promoção da gestão democrática na escola.

Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar Werle (2003) afirma que: Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE, 2003, p.102)

Entretanto, a simples participação não é suficiente para assegurar a prática da gestão democrática. É necessário que os membros do Conselho tenham consciência que participar das decisões de forma democrática implica compreender as necessidades coletivas, evitando pautar as ações por interesses individuais e imediatistas, de pessoas ou de grupos.

3.2.4. Organizações Associativas da Escola

Para o desenvolvimento de uma gestão efetiva é importante que o corpo docente e discente da escola, além dos pais seja estimulado a organizarem-se para o exercício da liderança de forma responsável consciente com representações, tais como: Conselho de Representante de Turmas e Grêmio Estudantil.

Estes segmentos têm como função básica mobilizar e organizar os atores envolvidos como representantes das organizações associativas da escola para discutirem interesses coletivos a respeito de questões de ensino e de melhoria da aprendizagem dos alunos, aliando diretor, professores, alunos e pais, de acordo com as diretrizes da escola. (SMEC, 2003, p.14)

Assim, o Conselho de Representantes de Turmas e o Grêmio Estudantil é a entidade que representa o corpo discente da escola, cuja principal característica é a de ser organizada e dirigida pelos próprios estudantes, que são seus verdadeiros protagonistas.

Têm o objetivo de constituir lideranças estudantis, em prol dos alunos nas questões que envolvem a organização do ensino e a mobilização no ambiente escolar, em harmonia com a missão da escola e seus objetivos comuns, considerando, ainda a legislação específica da escola.

São suas funções: propor à direção da escola, programas de aperfeiçoamento de lideranças estudantis, sempre que possível, através de seus representantes eleitos pelos pares que se constituem como mediadores pacíficos de situações e desafios que precisem ser resolvidos e superados pela escola de forma ordeira e equilibrada, em benefício de todos.

Outra ação que pode executar é organizar atividades culturais para aperfeiçoar os níveis de participação e de cooperação de todos da escola e, até mesmo da família dos alunos. Ainda podem promover atividades socioeducativas e desportivas que aperfeiçoem práticas sociais dos estudantes no cotidiano escolar.

Assim, a criação de um Grêmio Estudantil e de um Conselho de Representantes de Turmas enriquece a vida dos alunos, visto que possibilita que os mesmos aprendam, na prática, noções de responsabilidade.

4. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi de grande importância considerando os encaminhamentos para que a escola possa identificar os princípios norteadores de uma gestão democrática e participativa bem como abrir o espaço para discutir e deliberar o colegiado as prioridades da escola quanto à aplicação dos recursos financeiros.

Sendo assim, o trabalho foi conduzido em duas escolas da rede estadual de ensino jurisdicionado a 7ª Gerencia Regional de Ensino com sede em Itaporanga – PB e estão situadas na zona urbana, oferecem o ensino fundamental do 5º ao 9º ano. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram diversificados. Iniciamos com entrevistas semiestruturadas direcionadas aos gestores e professores. As informações coletadas foram sobre formação profissional, a prática pedagógica na sala de aula, planejamento, as novas tecnologias, relacionamento interpessoal, gerenciamento de recurso e plano de gestão administrativo e pedagógico.

Tendo em vista ser o projeto político pedagógico uma mola propulsora para autonomia da escola coletamos as devidas informações sobre a sua construção implementação e avaliação. Somada a essas informações procurou-se fazer questionamentos sobre o conselho de escola.

Todo trabalho teve como procedimento inicial uma visita às escolas para as observações necessárias e levantamento dos dados tudo ocorrendo num clima de descontração e parcialidade por isso os resultados foram além dos esperados pela pesquisadora.

Com relação às observações realizadas no cotidiano das escolas que serviram de objetos de estudo para a pesquisa constatamos que na escola “A” não se sabe claramente o que ela pretende do ponto de vista educacional. Os professores com raras exceções apenas se mostraram meros transmissores de conteúdos e nada mais.

Embora a direção seja escolhida pelo voto direto de todos os segmentos da comunidade escolar e isto ao nosso vê é o primeiro passo para se chegar a ter uma gestão democrática, entretanto podemos perceber uma postura conservadora e autoritária por parte da direção cuja preocupação maior é com a administração do aspecto físico do prédio e do pessoal.

A escola “A” não proporciona um ensino voltado para a formação da cidadania. As atividades curriculares são desenvolvidas em função de si mesma.

Considerando esse diagnóstico com relação à escola “A” citamos o que diz Ângela Antunes Ciseki (2001) a prática cotidiana querendo ou não contribui para reforçar ou superar determinadas formas de agir e pensar. É necessário que os educadores tenham consciência de sua prática e saiba a serviço de que projeto de sociedade ela está. O conteúdo com a qual a escola trabalha e a prática que adota estão contribuindo para formar que tipo de ser humano para viver em que tipo de sociedade.

Através das observações identificamos na escola “B” um avanço significativo, pois esta é uma escola que tem a preocupação de não apenas ressaltar os aspectos positivos, mas o aperfeiçoamento dos mesmos e a criação de novas propostas e metodologias do trabalho acontecem constantemente. Outro fato que chamou atenção é a capacidade dessa escola em superar os problemas que existem na escola, pois sabemos que em educação os problemas existem, sempre existiram e continuarão existindo, entretanto nessa escola “B” a busca pela melhoria é feita com persistência.

Considerando essa realidade pode-se concluir que a escola “B” já vislumbra o princípio de uma gestão democrática a integração do grupo se dá através de uma metodologia de trabalho inovadora fato observado durante o processo pedagógico em que a realidade vivida pelos alunos visa uma abertura consistente das potencialidades dos mesmos para conhecer, de modo organizado, sistemático e crítico, essa realidade e a orientar em situação concreta para transformá-la.

A integração também é elemento essencial a escola “B” para buscar a proposta de uma gestão democrática.

Para que pudéssemos aprofundar mais na compreensão de como atua os segmentos da escola no que diz respeito à gestão elaboramos um questionário de vinte questões das quais selecionamos quatro as quais objetivam compreender a problemática do estudo. Na compreensão de Bagno (1998, p. 45), o instrumento de pesquisa deve estar condizente como os objetivos almejados na proposta de trabalho numa pesquisa informal, uma vez escolhido o tema, é natural que a pesquisa vise responder a determinadas perguntas que o pesquisador desejar formular.

Perguntamos aos professores como eles veem a formação continuada os professores no contexto atual? Os espaços são favoráveis para uma formação crítica e reflexiva? O grupo de professores da escola “A” acha que a formação continuada é apenas uma forma encontrada por aqueles que detêm o poder de manter os professores ocupados até o final de semana, mas que não dá para aprender alguma coisa devido ao cansaço.

Apenas dois se mostraram favoráveis à formação continuada porque segundo eles é

uma oportunidade de rever a postura em sala de aula, de ampliar os conhecimentos e também de melhorar relacionamento com os alunos e os demais segmentos da escola.

No caso dessa escola falta como vemos resgatar no professor sua consciência crítica e sua competência, proporcionando uma formação que tenha um embasamento filosófico uma visão sociológica da educação.

Ainda sobre essa escola fica evidenciada a situação real do professor que é esta: a carência material afeta sua vida pessoal, a carência de seu prepara afeta sua vida profissional.

O trabalho coletivo de uma escola requer condições fundamentais, por exemplo, a formação continuada deve ter os encontros planejados cuidadosamente e o espaço e horários organizado de forma que favoreça a sua realização, além disso, os professores precisam está motivados.

Como coordenadora de grupo no setor pedagógico da Gerencia Regional de Ensino e com muita propriedade pelas observações feitas durante a pesquisa posso afirmar que mesmo assegurado pela LDB o período reservado para estudos, planejamentos e avaliação, incluindo na carga horária de trabalho do professor muitas escolas não tem aproveitado essas possibilidades para o trabalho coletivo que sem dúvidas seria o momento para discutir e planejar em grupo isso não ocorrendo à escola dificilmente terá um trabalho coletivo proveitoso.

O projeto político pedagógico é um documento que deve ser constituído por todos os segmentos da instituição escolar. Em que medida essa participação está presenta na prática da sua escola?

Sabendo da importância de se refletir e de se fazer um trabalho pedagógico fundamento nos objetivos que se deseja alcançar e, posteriormente, na escola de uma metodologia que proporcione tal fato é que fez necessário inserir esta questão sobre o projeto político pedagógico.

A partir de uma reflexão com um grupo de professores da escola “A” e da escola “B” em momentos distintos o grupo apontou que o projeto político pedagógico não é uma coisa pronta e acabada, ele muda e se molda durante o processo de construção e execução.

Com relação a essa visão dos professores embora correta e pertinente fomos claro em reafirmar que na realidade a proposta pedagógica deve ser fundamentada por concepções coerentes e consistentes e que seus atores tenham consciência delas para isso toda a comunidade escolar deve participar das discussões e da formação do projeto. Portanto, deve-se criar mecanismos para possibilitar a participação na construção ou reconstrução da proposta, de forma coletiva e sistemática, o que, de certa maneira, ocorreu numa das escolas

pesquisada já em outra percebe-se que, os projetos são construídos pela direção e depois são engavetados. Muitos professores não sabem que eles existem não o conhecem, pois não foi construído coletivamente e muito menos apresentado a eles. Isso dificulta um trabalho significativo e coerente com a prática política pedagógica.

Todos devem assumir seus papéis, pais e escolas devem estabelecer um elo entre o cotidiano escolar e a vida comunitária, como também envolver essa comunidade na formação dos estudantes. Não havendo as discussões do projeto político pedagógico coletivamente, não haverá integração, colaboração e todos trabalham isoladamente. Assim, os educadores se sentem confusos quanto à verdadeira função da escola, não cumpre com o seu papel de mediador do conhecimento e incorporam sentimento de baixa estima e incompetência frente aos baixos salários e às dificuldades.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que tendo em vista a função da escola numa sociedade democrática e a necessidade da renovação da prática educativa, é indispensável que as ações desenvolvidas no âmbito da escola tenham como ponto de partida o seu projeto político pedagógico.

A escola, como instituição, não faz muita diferença da sociedade brasileira de forma geral, de em sua prática, estabelecer relações claramente autoritárias o poder e a personalização das ações em uma das escolas foi claramente observada no seu fazer cotidiano. Nessa escola que nos referimos às atividades são exercidas isoladamente em função de si mesmo. O corpo diretivo e o corpo discente e os demais segmentos fazem o que não se poderia fazer numa escola que é romper com a visão da totalidade, na relação com os alunos. Se os educadores e gestores não resgatarem essa visão de totalidade, não ocorrerá a mudança na prática pedagógica e fica longe o sonho de se ter uma escola na perspectiva cidadã.

A garantia de uma gestão democrática é a integração de todos nas atividades propostas através do objetivo comum claramente definida e assumida.

O estudo observou também em uma das escolas pesquisadas que denominamos escola “B” mudanças positivas que asseguram um atendimento de qualidade aos seus usuários. Nessa escola evidencia-se a valorização dos profissionais em todos os segmentos e a melhoria na qualidade do ensino.

É uma escola que adotou a metodologia de projetos e suas ações estão voltadas para a comunidade.

A escola “B” está caminhando para ter na sua totalidade uma gestão democrática especificamente no relacionamento professor-aluno e no convívio com a sociedade e tem como meta estabelecida a preparação para o exercício da cidadania e o oferecimento das condições de desenvolvimento das potencialidades motoras e intelectuais dos alunos.

Finalmente podemos concluir a partir das ideias expostas que uma gestão democrática é aquela em que faz a escola transparente aos seus usuários, divulga informações sobre o uso de recursos financeiros e presta contas de resultados obtidos e da qualidade dos serviços prestados.

6. REFERÊNCIAS

BAGNO, Marcos. **Pesquisa na escola: o que é, como se faz**. 18. ed. São Paulo: Edições

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto Secretaria da Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais*. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRITO, César lobato (Org.); Guedin, Evandro Luiz; ...et al. **Ética e formação de professores**. Manaus: UEA edições: Raphaela, 2008.

CISEKI, Ângela Antunes. **Conselho da Escola: coletivos instituintes da escola cidadã**. In: MEC, salto para o futuro. *Construindo a Escola Cidadã: Projeto Político Pedagógico*. Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério de Educação e do Desporto, 2001.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2001.

GRACINDO, Regina Vinhais & KENSKI, Vani Moreira. *Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisa no Brasil*. In: WITTMANN, Lauro Carlos e Gracindo, Regina Vinhais (coords). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília: Ampae; Campinas: Autores associados, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 5. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível. 7ª. ed. Campinas, SP. Papyrus, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP; Papyrus, 2001.

ROMÃO. José Eustáquio. **Poder local e educação**. São Paulo: Cortez, 1997.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (orgs.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2006.