



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE PEDAGOGIA – PARFOR/CAPES/UEPB**

JOZINO FERNANDES NETO

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: organização e funcionamento da escola
pública**

**CATOLÉ DO ROCHA – PB
2014**

JOZINO FERNANDES NETO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: organização e funcionamento de escola pública

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientadora: Prof^a Ma. Maria Fernandes de Andrade Praxedes

CATOLÉ DO ROCHA-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.

F363g Fernandes Neto, Jozino.
Gestão democrática na escola [manuscrito] : / Jozino
Fernandes Neto. - 2014.
31 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia
EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino
Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.
"Orientação: Profa. Ma. Maria Fernandes de Andrade
Praxedes, Secretaria de Educação à Distância".

1. Escola. 2. Participação. 3. Autonomia. 4. Gestão. I.
Título.

21. ed. CDD 370

JOZINO FERNANDES NETO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: organização e funcionamento de escola pública

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual da Paraíba como requisito para obtenção do título de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Data da avaliação: 25 / 07 / 2014

Nota: 8,8

BANCA EXAMINADORA

Maria Fernandes de Andrade Praxedes

Orientadora: Prof^ª Ma. Maria Fernandes de Andrade Praxedes

UEPB/CAMPUS IV

Francineide Pereira Silva

Examinadora: Prof^ª Ma. Francineide Pereira Silva
UEPB/CAMPUS IV

DEDICATÓRIA

A Deus , fonte de toda sabedoria, à minha família, por sua capacidade de acreditar em mim, a minha mãe, por seus cuidados e dedicação que permitiram, em alguns momentos, a esperança para seguir, ao meu pai, pelo o quanto a sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada, a minha sogra, por tudo que você representa para mim, a minha esposa, pela compreensão e carinho, a minha filha, pessoas que amo tanto.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por minha vida, família e amigos.

À Pró-reitora de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, pela oferta do Curso.

À coordenadora geral do PARFOR Adalgisa Rasia, pela atenção dispensada durante o curso.

À coordenadora do PARFOR, Polo de Catolé do Rocha, Benedita Ferreira Arnaud, pelo acompanhamento e orientações.

À professora Maria Fernandes de Andrade Praxedes, pela orientação, cordialidade e pela dedicação ao longo da realização deste trabalho.

Aos mestres que contribuíram para a minha aprendizagem nesta fase de conclusão da docência em Pedagogia.

Enfim a todos que compartilharam essa alegria juntamente comigo.

Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades a fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação.

Henry Mintzberg

RESUMO

A gestão escolar tem sido alvo de muitas discussões na atualidade em virtude das inúmeras mudanças na sociedade, sobretudo no que concerne às práticas administrativas e pedagógicas, vistas como dois processos que estão intimamente imbricados. Diante da necessidade de refletir acerca desses assuntos, este trabalho visa discutir a gestão democrática no âmbito da escola, ressaltando a importância do envolvimento de todos os pares inseridos no ambiente educacional para que haja uma organização e funcionamento pautado na transparência e na qualidade do ensino público. Igualmente, destaca também aspectos inerentes à escola e ao aluno da educação infantil e do ensino fundamental, entendidos como fases de suma importância da vida escolar da criança. O aporte teórico que orientam as nossas discussões têm em GADOTTI (2010)P.45, LDB (2011), VIEIRA (2010)P.67, PARO (2003)P.123, dentre outros, as principais referências. Esta pesquisa aponta para a necessidade de se pensar a escola pública como espaço de construção de conhecimento com qualidade, e que para isto é preciso a participação conjunta de todos os envolvidos, desde o diretor, o professor, aluno, pais e comunidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar. Participação. Autonomia. Qualidade.

ABSTRACT

The school management has been the subject of many discussions nowadays due to the many changes in society, especially with regard to the administrative and pedagogical practices, viewed as two processes that are inextricably interwoven. Faced with the need to reflect on these issues, this paper aims to discuss the democratic management at the school, emphasizing the importance of involving all pairs inserted in the educational environment so that there is an organization built on transparency and functioning and quality of public education . Likewise, also highlights aspects related to school and student of early childhood education and elementary education, understood as phases of paramount importance the school life of the child. The theoretical basis guiding our discussions have in Gadotti (2010), LDB (2001), Vieira (2010), Paro (2003), among others, the main references. This research points to the need of thinking about the public school environment for knowledge construction with quality, and that it is necessary for the joint participation of all involved, from the principal, teacher, student, parent and school community.

KEYWORDS: School management. Participation. Autonomy. Quality.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. REFLEXÃO TEÓRICO/PRÁTICAS ARTICULADAS AOS ESTÁGIOS SUPERVISIONADOS.....	11
1.1 Gestão escolar	11
1.2 Educação infantil.....	12
1.3 Ensino Fundamental I	15
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR	18
2.1 A gestão para o exercício da democracia	18
2.2 A gestão escolar democrática: caminhos e possibilidades.....	21
3. REFLEXÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL MARIA DULCE DOS SANTOS	24
3.1 Identificação da escola-contextualização	24
3.2 As relações Gestão-Professor-Aluno.....	28
3.3 Dimensão da Gestão Administrativa.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

INTRODUÇÃO

A escola é o ponto de encontro dos vários profissionais envolvidos na ação educativa. O trabalho da gestão democrática deve ser coletivo, articulando os diversos segmentos da comunidade escolar, pois é fundamental para sustentar a ação da escola em torno de um projeto. O trabalho da gestão deve ter uma rota, traçada coletivamente, que dá direção a todos os educadores que atuam no espaço escolar - docentes, funcionários, pais e alunos. Ao mesmo tempo, ele é resultado de um esforço participativo e coletivo dos pares da escola, e é construído a partir das contribuições de cada um, integrados pela reflexão conjunta.

As ações da gestão para com os participantes do grupo de profissionais da escola devem ter por objetivo não só o de estar junto, trocar ideias ou dividir tarefas do dia a dia, mas também promover a interação entre os seus membros com o intuito de tornar o ambiente de trabalho um local prazeroso e aconchegante, onde se possa vivenciar momentos de reflexão sobre as nossas ações administrativas e pedagógicas, tornando assim essas atividades uma ponte de ligação entre os profissionais e a escola, não só através do trabalho como um todo, mas através do estímulo proporcionado através das relações humanas.

A partir dessas compreensões, este trabalho reflete sobre a gestão escolar, atentando para a necessidade de uma gestão democrática, participativa e transparente, e está dividido em três partes principais. Primeira incide sobre algumas reflexões teórico-práticas articuladas aos estágios supervisionados; destacando a escola e o aluno da educação infantil e do ensino fundamental; a segunda parte aborda uma discussão sobre o modelo de gestão, do ponto de vista teórico e a terceira parte apresenta e analisa aspectos da gestão escolar de uma escola pública do município de São Bento-PB.

A justificativa para a realização dessa pesquisa reside na necessidade de ampliar as discussões em torno da escola, sobretudo no que tange a gestão e as práticas pedagógicas vigentes na atualidade. Nesse sentido, a escola deve responder pelo acesso ao conhecimento que se considera necessário à inserção social, para que o indivíduo se aproprie dos diversos saberes e aprimore suas conquistas em função de uma vida mais justa, que possa atuar de forma crítica e participativa da sociedade contemporânea. Para isso acontecer, cabe aos gestores

e professores entender que a educação como prática social transformadora e democrática exige deles a ampliação do seu conhecimento, através de uma formação continuada, que lhe proporcione trabalhar de forma diversificada, aprendendo novos procedimentos com situações desafiadoras.

CAPITULO I - REFLEXÃO TEÓRICO/PRÁTICAS ARTICULADAS AOS ESTÁGIOS SUPERVISIONADOS

1.1 Gestão escolar

Ao fazermos uma reflexão sobre a gestão democrática da escola, a partir das exigências da própria sociedade, fica claro a sua importância e necessidade de uma atuação efetiva, que contribuirá para a superação de conflitos com vista à melhoria do trabalho, das relações estabelecidas na instituição educativa e, fundamentalmente, da qualidade do ensino.

Na atual conjuntura administrativa nas escolas, que acaba exigindo dos diretores um trabalho mais efetivo às questões administrativas, obrigando-os, muitas vezes, a deixar em segundo plano o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas, a escola deve ter autonomia para elaborar projetos, estabelecer metas, criar regras e planos para melhorar a qualidade de seu ensino-aprendizagem e estabelecer padrões de relações internas e externas com o sistema educativo e com a comunidade escolar.

Nesse sentido, é necessário descentralizar a gestão que prioriza exclusivamente o aspecto administrativo, e voltar-se também para conjunto das ações que envolvem toda a estrutura da escola. Refletindo sobre isso, Valérien (1993, p. 15), lembra que “o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão”. Assim, a gestão escolar trabalha numa perspectiva democrática e participativa.

A gestão escolar precisa utilizar as orientações do sistema vigente para fortalecer a função educativa da escola e atuar com responsabilidade e ações produtivas no âmbito administrativo e pedagógico para que a ação pedagógica aconteça da melhor maneira possível e atenda as necessidades dos professores, dos alunos e de toda comunidade escolar. Agindo dessa forma, a escola conquista a confiança e o seu envolvimento, descentralizando e organizando os serviços para fortalecer a tomada de decisões. Essa articulação ocorre quando todos se envolvem e se esforçam objetivando um clima de trabalho e produção harmonioso, embasados

no diálogo, na avaliação dos resultados, atentando para os acertos e “erros”, a fim de que seja assegurada a transparência e a participação de todos na gestão escolar.

Discutindo sobre a importância do bom relacionamento entre os sujeitos da escola, Chiavenato (2002) chamando atenção afirmando que o resultado ou efeito do comportamento tem como origem vários estímulos, entre eles o estímulo de relacionamento com todos os envolvidos no ambiente escolar. Diante do pensamento do teórico, pode-se inferir que esse estímulo só é possível mediante uma gestão que abre espaço para que a tomada de decisões seja um ato democrático.

Ao realizar o estágio de gestão escolar na Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Maria Dulce dos Santos, foi possível perceber que a escola vem tentando mudar a sua prática educativa procurando respeitar os valores individuais de seus alunos, respeitando suas limitações, dotando-os de conhecimentos sociais e culturais de maneira crítica e construtiva, para que possam atuar com dignidade na atual sociedade. No entanto, a escola não pode sozinha transformar, é preciso que a família seja sua grande parceira na troca de informações, apoiando no desenvolvimento das aprendizagens, na formação de valores e no envolvimento efetivo com todas as atividades desenvolvidas na escola.

Os líderes escolares, hierarquicamente colocados como gestores, segundo Chiavenato (2002) são responsáveis por orientar e direcionar a equipe ao caminho da organização com os olhos para a realidade de sua missão, mas cabe a todos assumir compromissos, estar abertos a debates, a mudanças quando for necessário; o pensamento e a conversa devem ser vigorosos e atentar aos objetivos estabelecidos. Significa dizer que o gestor tem um papel preponderante dentro da comunidade escolar, estão aberto a críticas e sugestões, tentando envolver ao máximo toda comunidade escolar dentro de todos os projetos desenvolvido na escola.

1.2 Educação infantil

A educação infantil atende criança na faixa etária de zero aos seis anos de idade, atendimento que constitui um direito garantido tanto pela Constituição Federal de 1988, como pela Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB) 9394/96, tornando

um direito da criança e um dever do estado a permanência dessas crianças em creches e pré-escolas, visto que essa faixa etária é considerada como a etapa primordial na vida de um ser humano no início de seu desenvolvimento.

Sobre a finalidade da educação infantil, Vergés & Sana (2009, p 10) destacam que:

A educação Infantil é considerada a primeira etapa da educação básica, tem a finalidade de desenvolver a criança até os seis anos de idade, ou seja, desenvolver na criança uma imagem positiva de si, reconhecendo o seu próprio corpo, brincando, expressando suas emoções e seus sentimentos, socializando-se com os colegas e os professores.

Esta é uma etapa importante na vida de todo estudante, pois se trata de um momento de descoberta, do mundo, do próprio corpo e de tudo ao seu redor, momento onde há prazer em se fazer as coisas, onde o brincar tem toda uma simbologia pra criança e, em virtude disto, é a fase escolar da criança que precisa ser bem trabalhado.

O estágio de Educação Infantil foi realizado na Escola Municipal do Ensino Infantil e Fundamental Porfíria Vieira dos Santos, situada na cidade de São Bento-PB. Pode-se dizer que foi um momento de aplicar alguns conceitos teóricos e práticos adquiridos ao longo do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, momentos que correspondem ao aprendizado, à resolução de dúvidas, à integração de um novo ambiente, compreendendo que a partir da observação e da atuação de outros profissionais da área é possível formar o perfil de professor que se deseja ser.

Nesse sentido, pode-se dizer que o estágio supervisionado colabora para uma reflexão sobre a gestão escolar e as práticas de ensino adotadas pela escola hoje, e isso só é possível conhecendo a rotina de diversas escolas. Não se pode negar que no ambiente escolar ocorrem os mais variados problemas, e que os desafios, as dificuldades são imensas haja vista o atual contexto social, de múltiplas e diversas transformações, exigindo da escola ações que atendam aos perfis dos sujeitos sociais da contemporaneidade.

Contudo, apesar das dificuldades, foi possível perceber que o ambiente da escola que serviu de campo de estágio é um espaço de aprendizado, alegrias e realizações, uma vez que as crianças demonstram uma ansiedade pela descoberta

do sabe e interagem de forma significativa com essas descobertas. Os alunos participam efetivamente das atividades promovidas pela escola, tanto no âmbito da sala de aula, como fora desta. Há um clima de cuidado e uma preocupação com a socialização dessas crianças, elas cantam na sala de aula e nas apresentações festivas da escola.

Em relação à prática de observação, ficou claro que o que foi observado como um todo durante o período de aulas seja no que se refere ao plano de aula, às metodologias utilizadas, atende, de certa forma, às necessidades das crianças da referida escola. Mesmo diante de algumas dificuldades para obter um resultado mais satisfatório, a professora mantinha a calma e procurava atender às crianças da melhor forma possível, ainda que houvesse momentos em que a situação fugia do controle em função da agitação dos alunos.

Sendo assim, é preciso considerar que o professor como um sujeito pensante e dinâmico deve recorrer a inúmeras possibilidades de como realizar as atividades educativas com as crianças que possam desenvolver os aspectos psicomotor e cognitivo durante essa fase tão mágica para os pequenos que é a educação infantil, onde elas começam a ter os primeiros contatos com os saberes sistematizados, ainda que isso seja feito de forma lúdica e inventiva, mas que sinaliza para caminhos, cujo objetivo é o desenvolvimento integral do indivíduo ao longo de sua vida.

Enfim, foi possível observar que, entre fórmulas, atividades e metodologias, as crianças interagem sem nenhuma dificuldade com o professor, com as outras crianças e com o conhecimento construído dentro da sala de aula e fora dela.

No que tange a minha intervenção, esta foi baseada na função essencial do professor, que é, segundo o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil – RCNEI (2001), propiciar situações de conversas, brincadeiras ou aprendizagem orientadas que garantam a integração das crianças, fazendo com elas demonstrem seus modos de agir e de pensar, e que se sintam bem dentro de um ambiente acolhedor, cuja finalidade seja a de promover uma educação de confiança, além de despertar autoestima dos pequenos.

As aulas que foram ministradas por min, foram bastante dinâmicas, através de contação de histórias com fantoches, musicas, danças, aulas expositivas dialogadas, levando o aluno a fazer reflexões sobre sua vida de criança bem como trabalhando a educação como um todo.

1.3 Ensino Fundamental I

O estagio supervisionado é muito importante nesse contexto, visto que coloca o aluno estagiário em contato direto com o funcionamento da escola, a fim de compreender como agir em um primeiro momento, observando as vivencias dos alunos e o cotidiano da sala de aula, com todos os problemas que surgem.

Para Kuleza (1992)p97, ao abordar os problemas educacionais do ponto de vista de uma filosofia de vida total, Comenius mexeu com problemas que estão longe de estar solucionados, e o modo como ele fez isso é relevante não somente para o mundo do século dezessete, mas para o mundo de hoje.

De acordo com Cyrilo (2012)p74, cada criança é um ser capaz e único, cada uma com uma característica, umas mais retraídas, outras mais extrovertidas, mas todas com um brilho especial no olhar. Crianças com vontade de aprender, de conhecer o mundo. A criança nos traz a todo instante algo de novo, com seu poder de imaginar, de criar, reinventar e produzir cultura, nos dando a possibilidade de mudança e de renovação da experiência humana, que nós adultos, muitas vezes não somos capazes de perceber.

Durante a observação e atuação tem-se a oportunidade de refletir, de analisar sobre as nossas práticas docentes, onde e como devemos melhorar. Isso acontece a partir das nossas inquietações, que nos impulsionam a repensar e planejar nossas ações pedagógicas. Contudo, é preciso ressaltar que não é nada fácil fazer essa autoavaliação, muito menos redimensionar as teorias para as atividades pedagógicas diárias, mas é possível ir revendo essas questões paulatinamente, a fim de que se efetue um trabalho docente pautado na ação-reflexão-ação. Segundo Weiduschat (2007, p. 34) “existe um exercício intencional do professor que o leva, constantemente, a refletir sobre o que realizou, a mudar sua ação sempre que necessário e a refletir novamente sobre os rumos de sua nova ação”.

A observação e intervenção foi uma experiência no decorrer do período de vivencia com a prática pedagógica, momento em que se constata e confronta as teorias apreendida e aprendidas no espaço acadêmico com a realidade de uma sala de aula, sobretudo no ensino fundamental, fase em que os alunos já passaram pela educação infantil e se encontra em um nível de ensino que requer um olhar diferenciado para as práticas pedagógicas no tocante aos conteúdos e a diversidade de informações que são passadas às crianças nessa fase.

Nesse sentido, percebemos a importância do trabalho do professor que se caracteriza por um constante exercício entre as tarefas e o nível de aprendizagem dos alunos para resolverem as atividades que lhe são propostas. O professor não deve apenas transmitir informações ou fazer perguntas, mas também ouvir os alunos, dando-lhes atenção e cuidar para que aprendam a expressar-se, a expor opinião e dar respostas. Ele precisa também aprender a combinar sinceridade e respeito, pôr e estabelecer normas, deixando bem claro o que espera dos alunos.

Retomando a descrição dos dados do estágio supervisionado, entender que a Escola Municipal do Ensino Infantil e Fundamental Porfíria Vieira dos Santos, fundada em 20 de abril de 1979, situada em São Bento – PB, alto sertão da Paraíba, vive a realidade de muitas escolas públicas brasileiras, que ainda enfrentam dificuldade de ordem orçamentária, estrutural e pedagógica. Contudo, apesar dessas dificuldades, tentam fazer o melhor pela educação das crianças, dos jovens e adultos.

Esta instituição educacional se destina a oferecer diferentes níveis da Educação Básica à população de São Bento, oferecendo além da instrução, uma educação e formação humana, proporcionando aos que dela se aproximam a capacidade de ousar e desenvolver ações que possam transformar o ambiente escolar e as pessoas do seu convívio. A referida escola trabalha com o ensino Infantil, Jardim I e II e Ensino Fundamental I. A Educação Infantil trabalha com a faixa etária de três a cinco anos de idade. O Ensino Fundamental I de seis a dez anos de idade.

Diante do exposto, as minhas intervenções foram realizadas com o intuito educativo e coerente aos parâmetros da educação que orientam o ensino fundamental, isto para que o processo de aprendizagem se sobreponha a uma visão puramente de educação que visa transmitir conhecimento, e não valoriza o desenvolvimento integral do indivíduo. A turma era composta por oito meninos e sete meninas. A sala de aula, a qual esses educandos pertencem, é organizada de forma circular com agrupamentos de quatro crianças ambas com cadeiras e mesas próprias e com tamanho apropriado para os alunos, além da boa limpeza que a escola oferece, as aulas foram bastante prazerosas com a participação dos alunos fazendo perguntas o tempo todo e demonstrando curiosidade com os conteúdos ministrados.

Em função disso, procurei sempre trabalhar muito com o lúdico e com o concreto, dando a oportunidade à criança de pegar, sentir e experimentar objetos e sensações. Ao final do estágio pude observar que houve uma boa aprendizagem.

CAPITULO II - GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR

2.1 A gestão para o exercício da democracia

Falar de gestão democrática é algo bastante interessante e necessário, pois envolve, fundamental, toda a sociedade que planeja ser mais justa e igualitária. Nesse sentido, é preciso estabelecer o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola. Esta deve ter o direito à eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garantindo a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização social e coletiva.

Refletindo sobre essa questão, Gadotti (2010b, p, 6) chama atenção afirmando que

Se a escola é o *locus* central da educação, ela deve tornar-se o polo irradiador da cultura não apenas para reproduzi-la ou executar planos elaborados fora dela, mas para construir e elaborar a cultura, seja acultura geral, seja a cultura popular, pois existe uma só cultura como obra humana (unidade humana na pluralidade dos homens). O seu corolário é comunicação entre as escolas e a população. A escola precisa ser o local privilegiado da inovação e experimentação político-pedagógica

Como podemos perceber nas ponderações acima, administrar uma escola pequena ou grande não é nada fácil, e quando a escola apresenta inúmeros problemas e carências em seu entorno é ainda mais complicado, porque quem ali trabalha compartilha das angústias e esperanças da comunidade. Muitas vezes as escolas ficam de mãos atadas esperando soluções para os entres, na expectativa de que os órgãos competentes tomem as providências há muito solicitadas e que poderiam melhorar a vida das pessoas e por consequência ajudariam a melhorar o ambiente da escola.

Mais do que nunca é necessário que a equipe gestora seja competente, preparada, corajosa e acima de tudo, democrática, que saiba apresentar e discutir os problemas com a comunidade, além disso, precisa ouvir os anseios das pessoas, acatando sugestões e críticas, pois é a partir de uma avaliação que se corrigem os erros e se acerta o rumo.

Para isto, quando o Conselho Escolar e Reuniões de Pais e Mestres, são planejadas em função disso, de forma que as representações sejam efetivadas no

sentido de buscar soluções e melhoria para a qualidade do ensino público, pode-se realmente pensar uma gestão participativa e democrática, voltada para os reais interesses da comunidade.

A Lei de Diretrizes e Bases – LDB (2001), no seu art. 22 afirma que a educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para a efetivação de uma educação de qualidade. Para que isso aconteça, é necessário mais compromisso e responsabilidade por parte dos gestores públicos aos administrarem os recursos e investirem mais nas escolas públicas.

É preciso, sobretudo, encontrar soluções para as dificuldades que enfrentamos a fim de melhorar o quadro educacional vigente nas escolas públicas do Brasil. A falta de estímulo, muitas vezes, emerge como um dos fatores que compromete o trabalho de quem ensina e de quem aprende na escola. E, em função disso, o abandono, a distorção idade/série, a repetência escolar, o baixo índice de desempenho e o desenvolvimento das competências para a leitura, a escrita e a lógica matemática acaba sendo ainda os maiores problemas enfrentados pela escola atual.

A gestão democrática é o primeiro passo para a formação do cidadão crítico e participativo, sendo um dos principais objetivos da proposta de trabalho que prime pela qualidade de ensino. Nesse sentido, destaca-se o pensamento de Paulo Freire (2006), em defesa de um processo educativo como um ato político, uma ação que resultaria em relação de domínio ou de liberdade entre as pessoas, numa pedagogia que libertasse as pessoas oprimidas através do diálogo entre professores e alunos, onde o educador deve se comportar como um provocador de situações, um animador cultural num ambiente em que todos aprendem em comunhão.

A escola, por meio da gestão democrática, quebrará as relações centralizadoras de poder e dará oportunidade a todos os sujeitos, principalmente ao aluno que participar das decisões da escola, sendo assim, estaremos formando cidadãos críticos e participativos para melhor exercer cidadania social, sendo essa a real função social da escola, a de considerar as práticas sociais, nos aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais, éticos e morais.

Para confirmar esses princípios políticos, a escola respaldará seu compromisso social e filosófico na concepção progressista em que Gadotti (1998), discípulo de Paulo Freire, defende a escola pública autônoma que trabalha de forma

coletiva para a formação de cidadãos críticos, que respeitem as diferenças, tendo condições de participar de um projeto de transformação da realidade elitizada para uma situação social mais justa, onde todos tenham oportunidade de usufruir com dignidade as condições básicas para a sobrevivência.

Para cumprir essa função política, a escola precisa definir suas diretrizes pedagógicas pautadas num currículo que trate de satisfazer as particularidades dos alunos através de um ensino que favoreça atividades significativas que tenham uma relação direta com a qualidade de vida. Para tanto, a escola precisa evitar o ensino mecânico que contribui para a aprendizagem mecânica e repetitiva, que é facilmente esquecida.

Ao reconhecer o aluno como um ser histórico, que pensa e sente porque vive em um meio social é que a escola precisa desenvolver sua prática pedagógica com base na concepção construtivista sócio histórica, que explica o aprendizado como um processo que se desenvolve através das relações do indivíduo com os signos sociais e com o outro. Isto fica bem explícito nas ideias de Vygotsky (2001, p. 25) que diz: “o desenvolvimento é fruto de uma grande influência das experiências do indivíduo”.

Contudo, é por meio desse pensamento que propomos na proposta pedagógica da escola, lançar uma metodologia dinâmica e significativa, que desperte o interesse do aluno para aprender, onde o professor seja um mediador, mas que para melhor assumir sua função se comprometerá na busca de seu aprimoramento profissional através de cursos e capacitações e que procure associar as teorias às práticas, na busca de suportes necessários para acompanhar o aluno em todos os momentos da aprendizagem, observando seus avanços e dificuldades para poder então oferecer a ajuda necessária.

Nesse sentido, constitui-se função da gestão escolar, promover um ambiente de aprendizagem significativa para os alunos, dando-lhes condições que possibilitem a conquista das habilidades de competências básicas no Ensino Fundamental para que exerçam sua cidadania na sociedade.

É importante que a escola tenha como referência uma prática educativa sustentada numa gestão democrática e participativa que esteja envolvida com o trabalho coletivo, que saiba estimular os envolvidos a efetivarem as suas funções de maneira que estimulem os educandos a aprenderem os conteúdos de forma significativa para a sua formação.

De acordo com o pensador Para Freire, citado por Martins (2010) a Escola é o lugar onde se faz amigos, não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos. Freire chama atenção para as relações que se estabelecem no ambiente escolar, quando diz que Escola é, sobretudo, gente. Gente que trabalha, que estuda, que se alegra, se conhece, se estima. O diretor é gente, o coordenador é gente, o professor é gente, o aluno é gente, cada funcionário é gente.

Para o educador supracitado acima, agindo dessa forma, a escola será cada vez melhor na medida em que cada um se comporte como colega, amigo, irmão. Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”. Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir que não tem amizade a ninguém. Nada de ser como tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só. Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar, é também criar laços de amizade. É criar ambiente de camaradagem, é conviver, é se “amarra nela”!

Assim, a lógica das relações dentro da escola é em função de uma coletividade que pensar e produz um ensino que atenda as necessidades dos pares e contribua com o crescimento intelectual e como a formação cidadã de todos os envolvidos no processo. Desta forma, será mais fácil produzir conhecimentos, estudar, trabalhar, crescer, fazer amigos, educar-se e ser feliz.

2.2 A gestão escolar democrática: caminhos e possibilidades

De acordo com Vieira et al. (2007, p.89) para que o gestor desenvolva um bom trabalho depende do empenho e do saber-fazer pedagógico dos demais participantes da comunidade escolar, pois o diretor não trabalha sozinho. O autor compara essa função a uma banda de música, cujos tocadores dão os comandos, por estarem a frente dos instrumentos, mas todos precisam desenvolver o trabalho em harmonia com os outros participantes da banda. Com a escola acontece o mesmo, o diretor escolar está à frente da gestão administrativa, porém precisa agregar-se aos demais membros da equipe para desenvolvem as tarefas fundamentais e alcançar o sucesso da escola. Cabendo a ele incentivar, acionar e da confiança absoluta que deve reinar em seus colaboradores desencadeando ações as quais o ator principal seja o aluno.

Discutindo sobre a equipe gestora escolar, Paro (2003, p. 132), salienta que a palavra do diretor é preponderante e considerável acima de qualquer outro membro

da equipe. Enfatiza, ainda, que sendo assim, a última palavra deve ser dada por um diretor, colocado no topo dessa hierarquia, visto como representante da lei e da ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades que aí se desenvolvem.

Assim, por ser a autoridade máxima na escola, um diretor que prima por uma gestão democrática deverá exercer sua função voltado para alguns caminhos necessários para essa prática, como sugere Andrade (2004, p.17) ao afirmar que a principal função tem que ser baseada na liderança e competência, mantendo a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtiva:

A função primordial do gestor escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança.

O diretor de uma escola deve acompanhar todo o processo de gestão em sua escola, fazendo se cumprir o seu discurso delegando tarefas e ajudando a cumpri-las.

A implantação de um projeto de gestão democrática implica na ruptura com modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino, exigindo a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Esse modelo de gestão visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).

Conforme afirma Fusari (1993, p. 25):

O enfoque dado por Veiga (Ibid.), nos levou a discutir, através de uma análise bibliográfica e interpretativa, alguns tópicos que se relacionam com a gestão democrática e sua importância no atual cenário educacional. Para entendermos melhor a proposta da gestão democrática é necessário fazermos uma contextualização com a história dos processos democráticos na Educação.

Para este autor é a partir destas reflexões que “poderemos nos reconhecer na construção histórica, esclarecendo como estamos atuando e como queremos construir essa nossa história”.

Para Fonseca (1995, et al., p. 53) “tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar.

CAPITULO III - REFLEXÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL MARIA DULCE DOS SANTOS

3.1 Identificação da escola-contextualização

A Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Maria Dulce dos Santos faz parte do quadro de escolas municipais do município de São Bento, cidade localizada no Alto Sertão Paraibano, pertencente à microrregião de Catolé do Rocha, com uma área territorial de 275 km, altitude de 141 m, clima quente e seco, predominando a vegetação da caatinga. Distante da capital do estado, 370 km.

Atualmente com uma população de 34.255 habitantes, dos quais 29.100 encontram-se na zona urbana e 5.155, na zona rural, apresentando uma taxa de crescimento de 1,53% ao ano e uma economia voltada para a fabricação artesanal de redes de dormir, com grande diversificação de tipos e qualidades, sendo confeccionadas tanto em grandes fábricas, como em pequenas tecelagens de fundo de quintal.

Esta pesquisa foi realizada através de observação, coleta de dados, Através de um questionário aplicado aos profissionais da educação da Escola em estudo. A outra parte foram informações advindas de material já elaborado, como PPP da escola.

Partindo do desejo de melhorar o ensino/aprendizagem da escola Maria Dulce dos Santos, se faz necessário definir uma proposta pedagógica que procure fundamentar suas ações e metas do projeto de trabalho por meio de ações que contemple responsabilidades e compromissos com o fazer pedagógico da escola, como bem defende o PCN (2001, p. 48) ao afirmar que “esse projeto deve ser entendido como um processo que inclui a formulação de metas e meios, segundo a particularidade de cada escola, por meio da criação e da valorização de rotinas de trabalho pedagógico em grupo e da co-responsabilidade de todos os membros da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, passaremos a ver a escola não apenas como um local de trabalho individualizado, mas como uma organização com objetivos próprios, elaborados e manifestados pela ação coordenadora com a formação consciente de seus educandos, percebendo os problemas que enfrentamos no ensino público para

buscar saídas e novas alternativas, conscientes de que nem sempre é fácil conseguir bons resultados.

Entretanto, a escola para construir relações humanas e sociais mais justas e civilizadas, precisa organizar suas ações dentro de uma gestão democrática que procure definir as normas que permeiam o ensino público, como está expresso no artigo 14 da LDB (lei de diretrizes e bases, nº 9.394/96), que estabeleceu como princípio para a gestão democrática “a participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Sabendo que a gestão democrática é o primeiro passo para a formação do cidadão crítico e participativo, sendo um dos principais objetivos da nossa proposta de trabalho, Paulo Freire (1994), que acreditava em um processo educativo como um ato político, uma ação que resultaria em relação de domínio ou de liberdade entre as pessoas, numa pedagogia que libertasse as pessoas oprimidas através do diálogo entre professores e alunos, onde o educador deve se comportar como um provocador de situações, um animador cultural num ambiente em que todos aprendem em comunhão.

Desta forma, a escola, por meio da gestão democrática, quebrará as relações centralizadoras de poder e dará oportunidade a todos os sujeitos, principalmente o corpo docente e discente que precisam participar efetivamente das decisões da escola, só assim estaremos formando cidadãos críticos e participativos para melhor exercer sua cidadania, pois defendemos que essa é a real função social da escola, considerar as práticas sociais, nos aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais, éticos e morais.

Para confirmar esses princípios políticos, a escola precisa respaldar seu compromisso social e filosófico na concepção progressista de Gadotti (1998), discípulo de Paulo Freire, ao defender uma escola pública autônoma que trabalha de forma coletiva para a formação de cidadãos críticos, que respeita as diferenças, tendo condições de participar de um projeto de transformação da realidade elitizada para uma situação social mais justa, onde todos tenham oportunidade de usufruir com dignidade das condições básicas para a sobrevivência.

Para cumprir essa função política, a escola precisa definir suas diretrizes pedagógicas pautadas num currículo que trate de satisfazer as particularidades dos alunos através de um ensino que favoreça atividades significativas que tenham uma

relação direta com a qualidade de vida. Para tanto, a escola precisa evitar o ensino mecânico que contribui para a aprendizagem mecânica e repetitiva, que é facilmente esquecida.

Ao reconhecer o aluno como um ser histórico, que pensa e sente porque vive em um meio social é que a escola procurará desenvolver sua prática pedagógica com base na concepção construtivista sócio-histórica, que explica o aprendizado como um processo que se desenvolve através das relações do indivíduo com os signos sociais e com o outro. Isto fica bem explícito nas ideias de Vygotsky (2001:25) quando afirma que: “o desenvolvimento é fruto de uma grande influência das experiências do indivíduo”.

Contudo, é por meio desse pensamento que se propõe na proposta pedagógica da escola, lançar uma metodologia dinâmica e significativa, que desperte o interesse do aluno para aprender, onde o professor seja um mediador, mas que para melhor assumir sua função se comprometa na busca de seu aprimoramento profissional.

Para isto, é importante buscar cursos e capacitações e procurar associar as teorias às práticas, na busca de suportes necessários para acompanhar o aluno em todos os momentos da aprendizagem, observando seus avanços e dificuldades para poder então oferecer a ajuda necessária. Constitui-se objetivo, promover a aprendizagem significativa para os alunos, dando-lhes condições que possibilitem a conquista das habilidades de competências básicas no Ensino Fundamental para que exerçam sua cidadania na sociedade.

Para isso, é importante que a escola tenha como referência uma prática educativa sustentada numa gestão democrática e participativa que esteja envolvida com o trabalho coletivo, que saiba estimular os envolvidos a efetivarem as suas funções de maneira que estimulem os educandos a aprenderem os conteúdos de forma significativa para a sua formação.

Na atual situação social que é dita “democrática”, na qual nos encontramos hoje, com a explosão de informações causadas pela globalização fazendo com que através dos avanços tecnológicos as distancias diminuam, a adaptação a essa realidade será uma gestão de sobrevivência, cabendo a escola refletir sobre o papel da educação e o que ela pode oferecer ao educando para transformar essa realidade. Visto que, apesar de alguns fatores como a desigualdade, a exclusão social, sociocultural e a injusta distribuição de renda contribuem para que essas

mudanças se efetivem, a educação deve procurar assumir o seu sentido pleno e ser a solução para o desenvolvimento sustentável do país, capaz de superar qualquer forma de exclusão e de minimizar as barreiras entre pobres e ricos. Mas para que isso aconteça, faz-se necessário uma proposta educacional que tenha em vista a qualidade da formação a ser oferecida a todos os estudantes. O ensino de qualidade que a sociedade demanda atualmente se expressa aqui como a possibilidade de o sistema educacional vir a propor uma prática educativa adequada às necessidades sociais, políticas, econômicas e culturais da realidade brasileira que considere os interesses e as motivações dos alunos e garanta as aprendizagens essenciais para a formação.

A escola, campo de estágio, exerce uma gestão democrática e participativa em todas as suas dimensões. Essa democratização se configura na tomada de decisões conjunta com todos os pares da referida instituição de ensino, a saber, a participação autônoma na elaboração do seu Projeto Político Pedagógico - PPP, a fim de direcionar um trabalho orientado nas bases legais e nos princípios de uma educação de qualidade para todos.

Nesse sentido, as ações pensadas e executadas têm como fundamentos propostas de melhoria de ensino no âmbito a rede pública da cidade de São Bento – PB, procedimentos administrativo e didático-pedagógico com sentidos definidos e explícitos sobre o que quer e pode melhorar. Com isso, as definições de ações possíveis pode ajudar a delimitar o tipo de aluno que se quer formar frente as exigências colocadas pela sociedade atual.

Em função disso, a escola organiza todo o gerenciamento das atividades no que tange ao desenvolvimento das competências, potencialidades e habilidades do aluno para a aquisição do conhecimento e de uma aprendizagem significativa. Contudo, vale salientar, que ainda há muito a ser feito nesse sentido, visto que não é fácil lidar com o ritmo acelerado das mudanças de conceitos e de modelos estabelecidos pela sociedade contemporânea.

Diante da problemática enfrentada em anos anteriores, como: o abandono, principalmente no turno noturno, a distorção idade/série, o baixo índice de uma aprendizagem significativa, a falta de estímulo, a participação dos alunos na sala de aula, o baixo desempenho e o não desenvolvimento das competências necessárias, foi preciso uma mobilização no sentido de redirecionar a gestão escolar e as práticas pedagógicas para atender as exigências desse novo contexto social, buscando

possíveis caminhos, através de uma política pedagógica, que fosse capaz de superar as dificuldades, procurando detectar as falhas e não os culpados.

Durante o estágio supervisionado pude observar que o planejamento nesta escola, tem um papel importante no processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social. Por essa razão, o planejamento é uma atividade de reflexão acerca das nossas opções, enquanto professor, e das ações da gestão da escola como um todo.

Refletindo sobre a organização das unidades sociais, Chiavenato (1989, p. 3) lembra que:

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações

Como podemos perceber toda e qualquer atividade que nos propomos a realizar precisa passar pelo processo de organização e planejamento. Com a escola não é diferente, nela o trabalho de ser feito em conjunto, unindo forças para que seja concebida uma educação mais humana e democrática. Isso implica em ações administrativas e pedagógicas nas quais o gestor, o professor, os funcionários, os alunos e demais comunidade escolar compreendam que a aprendizagem deve ser o foco de todas as discussões e tomada de decisões dentro da escola.

Sobre esse aspecto Silva Júnior (1994, p. 87) defende que a educação está no ponto de partida e no ponto de chegada da ação administrativa. O primeiro ponto está sob a forma de intervenção pedagógica, na “práxis” com o auxílio da administração escolar, já o segundo está sob a forma de subsídio teórico que respalda a ação administrativa a ser elaborada.

3.2 As relações Gestão-Professor-Aluno

A interação entre a Gestão escolar e professor-aluno é um aspecto fundamental da organização da situação didática, tendo em vista alcançar os objetivos do processo de ensino: a transmissão e assimilação dos conhecimentos,

hábitos e habilidades. Entretanto, esse não é o único fator determinante da organização do ensino, razão pela qual ele precisa ser estudado em conjunto com outros fatores, principalmente o modelo de aula (atividade individual, coletiva, em pequenos grupos, fora da classe, etc.).

Podemos ressaltar ainda o aspecto cognoscitivo (que diz respeito à forma de comunicação dos conteúdos escolares e as tarefas escolares indicadas aos alunos) e o aspecto sócio-emocional (que diz respeito às relações pessoais entre professor e aluno e às normas disciplinares indispensáveis ao trabalho docente).

A interação da gestão e professor-aluno não está livre de conflitos, sendo assim, o gestor escolar deve propiciar administração em conjunto com as regras de trabalho da escola, permitindo uma avaliação de regras já existentes, a fim de ter meios de construir uma escola pautada em ações democráticas. Para isto, é importante considerar o relacionamento entre os pares da escola, construído com base no respeito, na afetividade, no diálogo, na tolerância e na interação.

Quando é dada a oportunidade de um diálogo, pode se coletar informações, na busca de soluções para resolver conflitos, não esquecendo que se regras são estabelecidas devem ser cumpridas por todos, caso contrário, pode perder sua significação. E, para que isso não aconteça é importante ajudar o grupo a refletir, debater, avaliar periodicamente, respeitar o regimento interno deixar sempre em aberto à possibilidade de revisar as normas estabelecidas.

Esses são os princípios que norteiam o funcionamento da escola Maria Dulce dos Santos na cidade de São Bento no sertão paraibano. Vale destacar, que esses princípios formulados pela comunidade escolar e, na medida do possível a escola procura desenvolver suas ações tomando como base o documento que rege o funcionamento administrativo e pedagógico da escola, o Projeto Político Pedagógico.

3.3 Dimensão da Gestão Administrativa

Ao fazermos uma reflexão sobre a gestão democrática da nossa escola, a partir das exigências da própria sociedade, fica claro a sua importância e necessidade de uma atuação efetiva, que contribuirá para a superação de conflitos com vista à melhoria do trabalho, das relações estabelecidas na instituição educativa e, fundamentalmente, da qualidade do ensino.

De acordo com o PCN (BRASIL, 2005, p. 15):

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior (...). Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal.

Pensando nessa qualidade e na atual prática gestor nas escolas que acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior e, às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a secundarizar o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas é que a Escola Maria Dulce dos Santos dispõe de autonomia para elaborar projetos, estabelecer metas, criar regras, planos para melhorar a qualidade de seu ensino-aprendizagem e estabelecer padrões de relações internas e externas, com o sistema educativo e com a comunidade escolar.

Todavia, essa autonomia passa por um processo complexo, dinâmico, porém necessário ao desenvolvimento e aprimoramento da instituição de ensino, que tem princípio básico o atendimento da necessidade e orientação humana da liberdade e da independência, garantindo espaços e oportunidades para a iniciativa e a criatividade que são impulsionadoras do desenvolvimento.

Discutindo esse sobre a ação humana dentro de uma perspectiva das relações, (KARLING,1997, *apud* LLUCK, 2006b, p.15) destaca que” a escola é fruto da ação humana, ação essa que condiciona e é condicionada pelo ambiente e sua própria criação.

Para isto, segundo Silva (1996, p. 117) a autonomia foi uma conquista que ocorreu mediante a um processo de humanização que exige liberdade para que apareça com responsabilidade, por isso não basta querer que a unidade escolar se torne autônoma e nem mesmo autorizá-la, mediante decretos, a isso. É necessário investir recursos na formação de sujeitos coletivos que possam assumir o comando dessa autonomia.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96) estabelece em seu artigo 15 que os sistemas de ensino devem oportunizar as escolas públicas uma

educação básica considerando os progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira seguindo as normas gerais do direito financeiro público.

Assim, o conceito de autonomia está relacionado a tendências mundiais de globalização e mudança nos sistemas sociais. Nesse sentido, a escola precisa desenvolver suas ações com base na descentralização de poder, na democratização de ensino, na autogestão, na flexibilidade e na participação de todos na tomada de decisões no âmbito da escola. Esses são alguns conceitos e caminhos que podem atender a essas mudanças da sociedade.

Para Luck (2006, p. 62) a autonomia escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam “mudanças urgentes e consistentes”.

Neste processo, a Escola Municipal Maria Dulce vem buscando cada vez mais tornar a gestão dinâmica e participativa dando oportunidades de cada componente da comunidade escolar participar e contribuir com as ações desenvolvidas pela referida escola.

Assim, imbuídos do pensamento de Luck (idem, p. 64) ao defender que toda tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição de formação de sujeitos de seu destino e maturidade social e de Veiga (2003) que incide sobre a autonomia dizendo que essa não é um valor absoluto, mas sim um valor que se determina nas relações de interação sócia e que por isso precisa está interligada em quatro dimensões básicas articuladas entre si: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do estágio em gestão escolar foi uma oportunidade única e indispensável para o futuro pedagogo que pretende desempenhar suas atividades atento às questões administrativas e pedagógicas da escola. Foi o momento de observar a organização e o funcionamento da escola, bem como a participação dos sujeitos nela envolvidos.

Nesse sentido, sentimos a necessidade de ampliar essas discussões trazendo para esta pesquisa dados que pudessem suscitar uma reflexão maior em torno da escola, do aluno e da gestão, visto que não se pode mais conceber uma instituição escolar na qual a tomada de decisão fica centralizada nas mãos do diretor, deixando os outros pares de fora desse processo.

Ao observamos o funcionamento da escola Maria Dulce dos Santos, vimos a importância de socializar o modelo de gestão adota pela referida escola, cujo procedimento contempla uma ação participativa e democrática. Quando observamos na prática o que acontece dentro do ambiente da escola, sentimos a necessidade de repensar nossas práticas, quer sejam no âmbito administrativo, quer sejam no âmbito pedagógico, e a partir disto fazermos uma autoavaliação.

Nesse sentido, entendemos que para essa autoavaliação é saber ouvir, socializar e tomara decisões em conjunto. Uma escola em que todos participam e são ouvidos, com certeza colherá resultados positivos e as pessoas que ali trabalham e convivem terão prazer em realizar suas funções e ver que também são responsáveis pelo sucesso da mesma.

O resultado final desse trabalho aponta para uma questão que chama atenção, a de que as relações de poder na escola não podem ser exercidas por pressões ou ameaças veladas ou não, tem que ser compartilhadas, abertas e humanas, pois se trata de um lugar de busca de conhecimento e igualdade de oportunidades, inclusão e relações humanas. Sendo assim, portanto, o poder jamais pode ser imposto, as experiências e ideias devem ser compartilhadas, pois uma gestão centralizada e burocrática não colabora para a qualidade do ensino público.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ECA. Estatuto da Criança e do Adolescente. 1999.
- FREIRE. Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 1994
- GADOTTI, Moacir. Pressupostos do Projeto Pedagógico. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília: MEC, 1994.
- KARLING, A. A. **Autonomia**: condição para uma gestão democrática. Maringá: Eduem, 1997, apud Luck H, Concepções e processos democráticos de gestão educacional. v. 2 - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006b. Série: Cadernos de Gestão.
- LDB. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, 1996.
- LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. v. 1 – Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006a. Série: Cadernos de Gestão.
- _____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. v. 2 - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006b. Série: Cadernos de Gestão.
- PCN's Parâmetros Curriculares nacionais, 2003.
- PPP da Escola Municipal Maria Dulce dos Santos, 2013.
- RCNEI. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 2001.
- SILVA JR. Celestino A. **A Organização do Trabalho na Escola**: a prática a existente e a teoria necessária. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº 59, 1986.
- SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública**. 3ª ed. – Campinas/SP. Papirus, 1996. – (Coleção Práxis).
- VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.
- VERGÉS, Maritza Rolim de Moura; SANA. Marli Aparecida. **Limites e indisciplina na Educação Infantil**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2009.
- VYGOTSKY, L.S. (2001, p. 98). **A Construção do Pensamento e da Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes.