



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE HUMANIDADES
PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
DA EDUCAÇÃO BÁSICA
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

EDINEIDE DIAS DE AQUINO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA:
CONSTRUÇÃO E CONTRADIÇÕES**

Guarabira – PB.

2014

EDINEIDE DIAS DE AQUINO

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA:
CONSTRUÇÃO E CONTRADIÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba como requisito parcial a obtenção
do título de pedagoga.

Orientadora: Prof^a. Ma. Francisca Luseni Machado Marques

Guarabira – 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.

A657g Aquino, Edineide Dias de
Gestão democrática da escola [manuscrito] : construção e
contradições / Edineide Dias de Aquino. - 2014.
32 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia
do PARFOR EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-
Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Francisca Luseni Machado Marques, Secretaria
de Educação à Distância".

1. Estágio supervisionado. 2. Gestão democrática. 3. Escola.
I. Título.

21. ed. CDD 370


EDINEIDE DIAS DE AQUINO

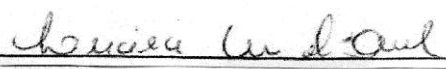
GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA:
CONSTRUÇÃO E CONTRADIÇÕES


Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba como requisito parcial a obtenção
do título de pedagoga.

Aprovada em: ____ de ____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA


Prof^ª. Ma. Francisca Lusemi Machado Marques (orientadora)


Prof^ª Dr^ª. Luciene Vieira de Arruda


Prof. Me. José Otávio da Silva

Dedico

À minha mãe, Maria José Dias, exemplo de mãe, amiga e companheira, MÃE, colaboradora em todas as circunstâncias, parte da minha vida e da minha história.

Ao meu companheiro e esposo Assis Souza de Moura, pelo apoio, carinho e amor durante este período de produção.

Ao meu amado filho, Rafael, que iluminou minha vida como mulher e como mãe, abraçando-me diariamente com sua ternura e inocência.

AGRADECIMENTOS

Em especial, agradeço ao meu esposo, Assis Souza de Moura, pelo incentivo, carinho e apoio;

As colegas de turma Adriana Batista, Maria da Gloria e Maria da Saete, pela amizade e cumplicidade ao longo do curso;

Aos funcionários e professores desta instituição (UEPB) que me acolheram e colaboram com meu bem estar;

A professora orientadora Luseni, pelo acompanhamento e orientação neste estudo/pesquisa, e, sobretudo, pela liberdade em tecer o texto que apresento.

A escola por sua vez, constituiu-se historicamente como uma das formas de materialização desta divisão. Ela é o espaço por excelência, do saber teórico divorciado da práxis, representação abstrata feita pelo pensamento humano, e que corresponde a uma forma peculiar de sistematização, elaborada a partir da cultura de uma das classes sociais. (...) Assim a escola, fruto da prática fragmentada, expressa e reproduz esta fragmentação, através de seus conteúdos, métodos e formas de organização e gestão (2002a, p. 79-80).

Kuenzer

RESUMO

Esse trabalho apresenta uma reflexão acerca de gestão democrática como possibilidade de construção na escola pública. Componentes curriculares e o conhecimento produzido por autores possibilitou a elaboração da fundamentação teórica sobre o tema. As experiências de Estágio Supervisionado contribuíram para a relação teórica e prática, bem como determinar dados a serem obtidos, tendo como foco a gestão da escola frente a essa perspectiva. As questões do formulário orientaram a pesquisadora no registro e obtenção dos dados. A observação participante também nortearam nosso olhar com relação a gestão, e as possibilidades suscitadas implicitamente no decorrer da escrita. Ao intitularmos este trabalho de pesquisa com o enunciado *Gestão democrática da escola pública: uma construção e muitas contradições*, objetivamos delimitar, a partir das experiências de Estágio Supervisionado, o processo local de construção da gestão democrática dentro de uma escola pública e, por outro lado, evidenciar, com base nos dados coletados e analisados, as contradições entre o conteúdo das falas e as práticas efetivadas de gestão.

Palavras-chave: Estágio Supervisionado. Gestão Democrática.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	10
2.1	Lacuna entre a lei e a efetivação: gestão democrática ou apenas palavras.....	13
2.2	Gestão democrática	15
3	A prática de estágio na gestão escolar.....	17
3.1	Concepção de estágio supervisionado	17
3.2	Dados sobre a escola	
3.2	Dados da observação	
4	ANÁLISE DOS DADOS	
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE: Modelo de questionário para a diretora da escola	

1 INTRODUÇÃO

Considerando que educar é um ato intencional, reconhecemos a escola como espaço de interação e construção do conhecimento, das normas de conduta e da cultura. Porém, a escola, ainda, preserva rotinas e práticas que revelam uma postura autoritária e reprodutora de uma cultura conservadora, fatores que se distanciam das intenções anunciadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e nos convoca a refletir sobre a educação escolar no sentido de ressignificar o sentido da educação através de ações que envolvam toda comunidade escolar para fomentarmos esta mudança.

A escola como instituição detentora da educação formal exerce um papel histórico na formação do aluno. Atualmente, com o advento da globalização torna-se relevante o enfoque de conhecimentos, tendo em vista às transformações sociais e, conseqüentemente, a formação do aluno frente às imposições advindas dessa sociedade. Pois, como ressalta Hora (2007, p.19):

A escola destaca-se entre elas por ser espaço privilegiado de desenvolvimento da educação sistematizada, reconhecida na sociedade globalizada de economia centrada no conhecimento com significativo valor estratégico para o crescimento social e como importante fator para a qualidade de vida das pessoas.

A partir dos anos noventa traz para o centro do debate em educação, a reflexão sobre a função política e social na formação da cidadania. Para Vieira (2011, p. 131), “[...] a escola permaneceu como a grande esquecida das políticas educacionais brasileiras”. Todavia, é necessário adotarmos uma postura reflexiva e crítica a respeito da função política e social da escola, com vista a impactar a gestão escolar e através dela fomentar práticas que fortaleçam a participação, envolvimento, comprometimento com as questões escolares internas e com a comunidade.

Frente a essa perspectiva de gestão escolar, questionamos o seguinte: O que pressupõe uma gestão democrática? Será que nossas escolas têm uma estrutura apropriada para desenvolver uma gestão democrática que envolva de fato, toda a comunidade escolar?

Diante desses questionamentos, discorreremos de forma sucinta pressupostos da gestão democrática, tendo como embasamento teórico-conceitual os estudos

iniciais realizados durante a disciplina *Política e Gestão Escolar*, bem como a obtenção de conhecimentos necessários para a composição do trabalho acadêmico. Tais inquietações trabalhadas no curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, na modalidade do Plano Nacional para Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR), no pólo de Guarabira/PB, teve o direcionamento da prática durante a realização do Estágio Supervisionado I, focalizando questões inerentes à gestão. O referente estudo foi desenvolvido do numa escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio, localizada às margens da BR 230, na área rural do município de São Miguel de Taipú, estado da Paraíba¹.

Nesse período fomos instigadas a desenvolver uma pesquisa qualitativa, na escola que estagiamos, tendo como procedimento a observação participante e o estudo de caso. Posteriormente, utilizamos o formulário como instrumento de coleta de dados, para analisar os dados obtidos da direção da escola em relação à construção de uma gestão democrática na escola em estudo.

O estudo resultou em um relatório, que, por sua vez, ganhou *corpus* de uma monografia de conclusão do curso de graduação. Os dados coletados da pesquisa em conjunto com as aprendizagens viabilizadas pelo exercício da observação participante contribuíram na efetivação do instrumento de coleta, registro das respostas e respectiva análise.

Este trabalho apresenta uma Fundamentação teórico-conceitual, construída a partir das discussões sobre a gestão escolar e suas inter-relações com os pressupostos histórico-legais da democracia; e, sequenciando, a Análise dos dados, focando a experiência de observação no transcurso da prática de estágio supervisionado. Por fim, focando os objetivos desta investigação, concluímos o presente texto com considerações finais, indicativas de que o objeto de pesquisa, embora amplamente discutido dentro e fora dos meios científicos, ainda apresenta possibilidades de análise.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

A gestão democrática rompe com a forma de gestão autoritária institucionalizada pelos gestores ou imposta, esta é uma realidade que vem

¹ Por respeito às normas éticas, optamos por não mencionar o nome da escola onde estagiamos, considerando, assim, os pressupostos jurídico-legais da ética em pesquisa.

perpassando o tempo/espaço até nossos dias, então nos confrontamos com este empasse ora, gestão democrática, ora gestão autoritária, ou uma gestão autoritária mesclada por traços de “democracia”. A concepção de gestão democrática despertou a Educação para um período de redemocratização do espaço escolar e das ações pertinentes aos sujeitos que fazem parte deste processo. Esta pressupõe a participação dos autores nas discussões e decisões no âmbito escolar, dando garantia para que os profissionais da instituição educacional tenham a vez e voz, contribuindo com as políticas pedagógicas da escola, desenvolvendo planejamento, projetos, calendários escolares, reuniões de orientação e formação.

[...] a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição (LÜCK, 2008a, p. 58).

Sendo assim, a escola passa a ser não apenas o lugar de sistematização do conhecimento estabelecido pela matriz curricular, mas, um espaço de interação e prática da gestão democrática com o propósito de dialogar com a diversidade cultural e ideológica existente na individualidade de cada membro da comunidade escolar, formando, assim, um cidadão crítico e participativo. Segundo Moura (2010), no tocante à educação nacional, pelos dispositivos constitucionais vigentes, a gestão foi adjetivada como “democrática”, isto é, a educação escolar pública – que acontece pelo ensino, como traz a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), “deverá” ser “gestada” de forma democraticamente política, dentro dos princípios da Administração Pública.

[...] a gestão apresenta-se como elemento que supera as limitações impostas pelo conceito de administração – consequência de uma mudança de paradigma, ou seja, uma ótica de mundo com que se distingue e reage em relação à realidade (ELIAS SOBRINHO, 2007, p. 52).

Com esse direcionamento legal, a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino, presente nas finalidades da educação prevista da Lei de Diretrizes e Bases, institui a gestão das escolas públicas em esfera nacional. Para além, cria espaço de participação, o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Grêmios Estudantil e o Conselho Escolar com vistas a

assegurar aos alunos/as seu lugar, sua aprendizagem no centro dos fazeres escolar. Contudo, a pesquisa realizada nos mostrou uma realidade escolar que contradiz os encaminhamentos legais e distorce os princípios da gestão democrática com ações que mascaram a prática de gestão de nossas escolas.

A gestão da escola pública não se dá apenas que forma de legislação ou pela simples apropriação de fundamentos teóricos, como Afonso (2005, p. 51), alerta:

A Gestão de uma escola pública é também uma gestão de processos políticos, éticos e sociais, que implica reconhecer a existência de conflitos e a necessidade de confronto de diferentes racionalidades, não sendo, por isso, uma questão meramente técnica ou instrumental.

Ou seja, não é exatamente viabilizar as reuniões de pais e mestres, mas, construir um planejamento que responda a necessidade de cada grupo, seus propósitos e objetivos. Não se trata apenas de fundar o Conselho Escolar, mas garantir um colegiado, onde os professores, pais e alunos possam exercer sua autonomia e cidadania.

Tais reflexões nos dão suporte para indagarmos como podemos fazer de nossas crianças sujeitos “pensantes” e críticos, se estamos “nos enganando” com uma gestão democrática apenas feita de palavras e não de ações. Será que como membros da comunidade escolar, seremos capazes de mudar está realidade de descanso e comodismo? Fazemos parte da gestão democrática? É importante destacamos que a responsabilidade não é apenas do gestor, mas de professores, supervisores e funcionários da escolar que muitas vezes desconhecem a importância da participação na construção da escola, ou temem em compartilhar o poder de decisão, ou ainda, de ir de encontro ao gestor.

A impotência não está apenas naqueles que não tem formação, nem consciência do real papel da gestão democrática na sua escola, mas também está naqueles que tem está consciência, mas se recusam ou temem em dar as mãos em prol de “uma educação de qualidade para todos e todas”. Fazemos está educação de qualidade com uma gestão comprometida com os princípios democráticos e sociais, ou apenas fazemos de conta que estamos vivenciando uma gestão democrática. Não basta colocar a culpa no sistema sócio-político de nosso país, pois a LDB, os Paramentos Curriculares, a legislação educacional e as demais Políticas Públicas têm nos munidos de diversos instrumentos para mudar a realidade de

nossas escolas públicas. Boas escolas emergem mais facilmente de sistemas de ensino bem organizados e orientados, a partir de uma concepção clara sobre educação e sobre o seu papel de gestão para promovê-la (LÜCH, 2008a, p. 19).

Paralelamente, nos deparamos com as inúmeras realidades de nossas escolas, enquanto umas têm recursos demais e não dão utilidade devida para eles, outras têm recursos de menos e sofrem com o descansa do poder público que busca centralizar o poder, tornando os cidadãos de amanhã cada vez mais leigos de seus direitos e deveres. Como nossas crianças podem alcançar um cargo público ou lutar por uma causa importante para sua comunidade, se na escola elas não têm poder de decisão, elas não participam de nenhum movimento ou evento que mostrem o que é ser cidadão e não uma marionete nas mãos poder público/político. Como podem atuar na política de seu município ou cidade, se nossos alunos e alunas desconhecem o poder que tem, e como este poder de atuação consciente pode mudar os rumos dos acontecimentos em nossa vida e em nossa comunidade.

[...] a escola opera suas funções sociais, políticas e pedagógicas enquanto realiza, na qualidade de *lócus* de reprodução e de produção políticas, orientações e regras, a formação do homem e da mulher em suas amplas dimensões pessoal e profissional; a formação, a modificação e conservação do ambiente sociocultural; a formação das dimensões científica, técnica, ética e humana; a socialização do saber sistematizado desenvolvendo o aprendizado da cidadania e da participação popular, o que leva à conquista da cidadania (HORA, 2007, p 46).

Contudo, a realidade é alarmante, e se apresenta da seguinte forma, quem sabe mais fica com aqueles que sabem, e que sabe menos fica com aqueles que sabem menos, e quem não aprendeu nada na escola é considerado um caso perdido, e será categorizado como massa de manobra nas mãos do poder público/político.

Para mudamos está realidade, o papel do gestor é de extrema importância, pois é através dele que a escola se instrumentaliza de mecanismos que são fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão democrática, como (conselho escolar, grêmio estudantil, planejamento e projetos que fomentem ações democráticas e participativas na gestão escolar e na comunidade escolar).

2.1 Lacuna entre a lei e a efetivação: gestão democrática ou apenas palavras

Para definirmos os termos gestão e administração, esta compreensão limita a percepção inovadora que a Educação revela, quando abre espaço para dialogar as concepções histórico-filosóficas e políticas que envolvem o processo de gerir, organizar, administrar eventos nos âmbitos macro e micro da gestão. Nesse sentido, a gestão caminha entre a totalidade e a particularidade da comunidade escolar que se propõe gerenciar.

Castro (2007, p. 115), ao contextualizar a gestão da educação, em especial o contexto escolar, afirma que ela traz uma “[...] nova forma de organização e de gerenciamento dos serviços públicos inspirada no setor privado”, acarretando implicações diretas ao campo educacional, dando margem para “[...] uma tendência mundial, [...] fomentadas em concepções neoliberais, com impactos passíveis de serem detectados” (MOURA, 2010, p. 51). Pois, este “[...] novo sistema administrativo, denominado gerencialismo, alterou o modelo burocrático-piramidal de administração, flexibilizando a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e aumentando a autonomia de decisões dos gestores” (CASTRO, 2007, p. 115).

Trata, portanto, de uma nova “ótica contextual” das possibilidades que enunciam “uma mudança de paradigma”. A gestão nasce com o gerencialismo, misturados, no transcurso histórico da década de 1990, aos pressupostos neoliberais, criando “espaços para colegiados” e “participação da comunidade escolar no processo decisório” como estratégias de desresponsabilização do Estado.

[...] as reformas educacionais implementadas na década de 1990, tanto nos países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, evidenciaram a necessidade de modernizar a gestão educacional, quer no âmbito das escolas, consideradas ineficientes e burocráticas. Dadas as circunstâncias, a descentralização da gestão apresenta-se como uma estratégia fundamental para garantir a melhoria da qualidade da escola, aumentar sua eficiência, sua eficácia e sua produtividade. Mas, para esse alcance, fazia-se necessária a substituição dos modelos centralizados de gestão por estruturas descentralizadas que criassem espaços para colegiados e para a participação da comunidade escolar no processo decisório (CASTRO, 2007, p. 116).

Na década de 1990, sob forte pressão internacional, o Brasil abre-se ao gerencialismo – ferramenta neoliberal, enquanto abafa as concepções de gestão

democrática impressas na legislação brasileira e passa a usar os mecanismos e instrumentos de gestão já existentes, ressignificados à luz dos organismos internacionais, implementando um processo de cooptação sobre as políticas públicas. Inicialmente, a cooptação se dava pelo uso indiscriminado do mesmo termo – gestão, associado a práticas diferentes: as de gerencialismo, como comentadas acima.

A concepção de paradigma resulta, portanto, da compreensão do modo como nosso pensamento é orientado para perceber o mundo, o que, por isso, determina o que vemos e o que deixamos de ver, e, em consequência, como reagimos diante da realidade. Como modo de pensar, o paradigma é abrangente em relação a tudo e a todos que constituem a realidade, nada excluindo sobre ela, determinando o modo de ser e de fazer das pessoas em seu contexto (LÜCK, 2008a, p. 35).

Entendemos que reconhecer a gestão uma mudança de paradigmas nos abrem espaço para compreender as razões que constituem a gestão, tanto no campo educativo, como no democrático. Ademais a gestão evidencia uma superação do individualismo, partindo da diversidade e da participação coletiva no âmbito político para além das paredes da escola, para uma comunidade que saiba reivindicar na esfera pública seus direitos nas tomadas de decisões neste processo de gestão democrática.

2.2 Entendimento de gestão democrática

Caminhando rumo ao entendimento, da questão da democratização da escola pública e a diferença existente entre gestão democrática e gestão educacional. A nossa compreensão com relação a este processo de democratização da escola pública, vislumbra diversos olhares, um com teor mais político, do que diz, respeito a fazer política com a bandeira da Educação, onde temos presenciado a construção de políticas públicas, projetos, leis e decretos que visam à ampliação e a melhoria do ensino brasileiro a médio e longo prazo, contudo, a realidade destas melhorias esta aquém daquilo que encontramos nos documentos oficiais.

O largo aumento de recursos para fins estruturantes das escolas públicas, e a demanda de programas voltados para acessibilidade do indivíduos/cidadãos as

redes públicas de ensino tem sido gritantes, porém, todas essas medidas são lançadas sem o menor preparo dos profissionais da educação ou levando em conta o contexto sociocultural de cada escola. Cada escola tem uma realidade distinta, e isso, muitas vezes é deixado de lado, pelos poderes públicos que legitimam e executam as leis e os parâmetros que configuram a atuação dos profissionais de educação, durante o processo de escolarização.

A escola, como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estarem bem informados e de terem uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares (HORA, 2007, p. 50).

Na verdade, nos deparamos com condições que contradizem o que é proposto pelos projetos/documentos voltados para melhoria do ensino público, são escolas públicas inadequadas para receber os alunos, sem recursos didático-pedagógicos condizentes, distorção de idade/serie, salários incompatíveis, professores sem motivação ou incentivo para crescer profissionalmente, condições de trabalho desfavoráveis para o desenvolvimento, aquisição e construção do conhecimento e da aprendizagem.

Temos consciência que a democratização das escolas públicas é de fato, algo eminente, e que necessariamente tem que sair do papel, e caminhar ao encontro das escolas. Para Hora (2007, p. 51) “[...] não basta criar escolas. É necessário, por um lado, criar estruturas e processos democráticos [...]”.

A gestão democrática rompe concepções, paradigmas e posturas para realizar a transformação das relações intersubjetivas, compreendendo, as rotinas administrativas e as estratégias necessárias para construção de uma gestão pautada pelos princípios democráticos. Enquanto, que a “[...] gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica dos sistemas de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas [...]” (LÜCK, 2008b, p. 35).

A gestão democrática abre espaço para a participação da comunidade. A escola passa a interagir com pessoas da comunidade em busca de objetivos comuns. Essa participação deverá influenciar na democratização da gestão e também na melhoria da qualidade de ensino, considerando-se que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI,1997, p. 16).

Entendemos, também, que o Projeto Político Pedagógico (PPP) como instrumento de planejamento coletivo, é detentor do processo de democratização da escola, quando resgata objetivos do trabalho escolar, garantindo a unidade entre as pessoas que planejam e as que executam. Com uma construção realizada com os segmentos da escola, sua relação entre planejamento e execução, possibilita atribuições e competências de todos. Desse modo, nesse direcionamento são identificados a todos os profissionais papéis necessários ao funcionamento da escola.

Enquanto o PPP apresenta as perspectivas da comunidade escolar em função dos objetivos propostos e das contradições vivenciadas, mediante práticas pedagógicas de todos. Esse processo é acompanhado de perto pelo Conselho Escolar, na direção da democratização escolar, merecendo o empenho de todos nesse processo. Nesse sentido, o Conselho Escolar na gestão democrática torna-se elemento de apoio aos projetos da escola, com a atribuição de propor rumos e prioridades da escola, segundo a realidade da escola.

3 A PRÁTICA DE ESTÁGIO NA GESTÃO ESCOLAR

Após apresentarmos a fundamentação teórica sobre o tema, estruturamos etapas da prática de estágio mediante a convivência em campo com pessoas como possibilidades de organização do trabalho da escola pública na formação/transformação de uma gestão democrática.

3.1 Concepção de estágio supervisionado

Concebemos o estágio supervisionado como processo intenso de reflexão sobre a prática docente, em todas as áreas do fazer didático-pedagógico e como processo de formação contínua. Para a formação contínua para alunos de

licenciaturas que já atuam como professores torna-se requisito essencial. Portanto, situamos o estágio como processo para a consolidação da integração teoria-prática no cotidiano escolar.

Além de considerarmos o estágio supervisionado como processo de (re)construção da identidade docente, considerando as possibilidades de ressignificação desta identidade mediante formação contínua. Outro aspecto, não menos relevante pode ser considerado, é a concepção de estágio como integração do professor com o cotidiano da escola sob a perspectiva de também ser aluno, ou seja, professor-aluno, cuja capacidade de percepção deve superar os limites das preconcepções docentes, ampliando, desta forma, suas habilidades de observação e sistematização da própria experiência profissional.

O estágio se configura, ainda, como momento coletivo para a formação com base na vivência de situações concretas de inserção profissional, possibilitando, assim, o intercâmbio de experiências e a discussão coletiva e que implica, em tese, na problematização teórico-prática.

Como formação contínua, o estágio acontece mediado por práticas de reflexão sobre as experiências docentes, reconhece o papel e importância da metodologia, compreendendo-a como “postura”, isto é, atitude compromissada diante das concretudes do cotidiano escolar, adequando-a aos contextos para a consecução dos objetivos e, por fim, o estágio, a partir da universidade, deve servir de referência para o cotidiano escolar, ou seja, deve constituir-se em possibilidade de intervenção para a melhoria da qualidade do trabalho docente e seus processos didático-pedagógicos.

A ideia de construção de conhecimentos, mediante as experiências de estágio supervisionado, deve ser refletida de modo crítico-criativo, pois, em síntese, esta produção ou construção ou ainda (re)construção do conhecimento somente é possível se os professores-alunos forem capazes de sistematizar suas vivências de modo a compartilhar, no cotidiano da escola, suas observações e percepções, sob constante acompanhamento e orientador do professor que supervisiona o estágio. Este desempenha papel preponderante na intermediação teoria-prática e cultura escolar.

3.2 Dados sobre a escola

O estágio supervisionado foi realizado junto a uma escola pública estadual de Ensino Fundamental e Médio, localizada às margens da BR 230, na área rural do município de São Miguel de Taipú, estado da Paraíba².

Durante o período³ de estágio, além das atividades teórico-conceituais, em sala de aula, observamos, dentro de uma perspectiva de estágio como “prática de formação profissional”, a rotina da escola pública mencionada.

Partindo desse pressuposto, realizamos uma observação participante, posteriormente um estudo de caso, levando em consideração o contexto espaço-temporal de nossa investigação.

Objetivamos analisar como os funcionários desta escola concebem a gestão democrática. Para tal, elaboramos um formulário, deixando os entrevistados bem à vontade para discorrer livremente acerca da gestão da escola.

Assim, os dados apresentados e analisados foram coletados mediante observação sistemática, registrando as informações em fichas específicas, com notas e comentários norteados pelo processo de problematização do objeto de investigação e, em um segundo momento, pela realização de entrevista por meio de um formulário com uma única questão aberta (em apêndice).

3.3 Dados da observação

Com o processo de observação, descobrimos um pouco da história local da comunidade e os aspectos que circundam a construção social da unidade de ensino e traçamos, sem aprofundamento – pela brevidade da observação -, um perfil institucional, considerando a estrutura funcional, administrativa e de gestão, bem como os sujeitos que atuam na escola.

A aludida unidade de ensino, foi fundada em 2 de maio de 1970, por atuação do governador João Agripino, em atendimento aos reclames da professora Beatriz Lopes Pereira, que, junto à comunidade local, lutou pela construção da escola, tornando-se fundadora da unidade de ensino. O processo de observação, ainda, nos

² Por respeito às normas éticas, optamos por não mencionar o nome da escola onde estagiamos, considerando, assim, os pressupostos jurídico-legais da ética em pesquisa.

³ De 10 de setembro de 2012 a 14 de setembro de 2012, totalizando 20 horas.

permitiu mapear as inter-relações profissionais, e delineamos o perfil da gestão escolar, dos professores e dos funcionários.

Para tanto, também nos utilizamos de uma abordagem direta aos funcionários da escola, onde percebemos nas indagações a satisfação com a gestão da atual. Então, questionamos aos mesmos de forma individual, como eles veem a gestão atual, e ao longo da conversação, constatamos que faziam sempre referencia a pessoa “fulana”, não ao termo em si, “gestão democrática”, se a gestora era boa pessoa, então a gestão também era, eles não souberam distinguir uma coisa da outra, e o discurso entre eles se tornou semelhante uns aos outros. Pensamos que com a aplicação do questionário, os mesmos se sentiram mais à vontade para detalhar sua visão do venha a ser gestão, mas como perceberemos ao longo da escrita as opiniões não divergem muito da abordagem anterior realizada.

Nos valendo da mesma abordagem direta e informal dialogamos com a gestora, que por sua vez, acrescentou em sua fala que ainda falta muito para que a escola tenha uma gestão democrática de fato, como deve ser, mas o que procuro fazer é harmonizar as relações entre os membros da escola e a comunidade ou entre os próprios funcionários para que a escola funcione de forma ordeira e articulada com os objetivos e metas traçadas para cada ano, já que não temos um PPP para norteia nossa prática docente e atuação no ambiente escolar. Além disso, para uma escola do nosso porte não temos conselho de classe, de pais e nem um grêmio estudantil, mecanismos que movimentam a mola da gestão democrática na escola.

Durante o estágio observamos o processo de gestão atuante na escola através de sua gestora, no período de observação e elaboração do diagnóstico da escola-campo de estágio conhecemos a estrutura física da escola, a clientela atendida, depois partimos para entrevista com a gestora, onde ela nos esclareceu o papel do Conselho Escolar que atualmente está passando por reavaliação de sua funcionalidade na comunidade escolar, enquanto ao Conselho de Classe no momento é inexistente, como já foi mencionado.

Quanta à equipe de gestão, a escola conta com diretor, vice-diretor, secretário escolar, coordenador pedagógico, supervisor escolar, inspetor escolar, todos, de certa forma, com vínculo comunitário junto às atividades desenvolvidas pela instituição de ensino.

Quanto aos professores, a escola têm 18 (dezoito) professores que atuam nos três turnos, dos 18 docentes temos 7 contratados e 11 efetivos, apesar do número de professores efetivos, percebemos que existe uma rotatividade de professores contratados na escola, essa situação vai deste da necessidade de profissionais à conveniências políticas.

Além da equipe de gestão e dos professores, a escola tem funcionários que atuam para manutenção e organização do espaço/ambiente escolar, como, 2 merendeiras, 2 auxiliares, sendo uma para cada turno, 2 vigilantes e 2 porteiros. As merendeiras e as auxiliares trabalham em período integral atendendo um total de 157 alunos e 30 funcionários, isto de gestor a vigilante.

Quanto aos alunos, a escola atende alunos que convivem nas proximidades da escola, onde a comunidade é predominante rural. Percebemos que a escola atende alunos de diversas faixas etárias de idade, além de disponibiliza três turnos para melhor acolher os alunos da comunidade em que está inserida.

TABELA 1 – PERFIL DOS ALUNOS ATENDIMENTOS NA ESCOLA

ETAPAS / MODALIDADE DE ENSINO	FAIXA-ETÁRIA DOS ALUNOS	QUANTIDADE
Anos iniciais do Ensino Fundamental	De 7 aos 13 anos	46
Anos finais do Ensino Fundamental	De 14 aos 17 anos	65
Ensino Médio	De 18 aos 21 anos	26
Ensino Médio - EJA	De 30 aos 50 anos	20

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Outro dado importante em relação aos alunos atendidos pela escola diz respeito aos pais, mães e responsáveis pelos estudantes que são, em maioria, pequenos agricultores familiares que sobrevivem “da roça” e recebem ajudar do governo federal mediante o Programa Bolsa Família.

Não foi detectado a existência de Conselho de Classe, Grêmio Estudantil e Conselho da Merenda, naquele momento o Conselho Escolar era o único atuante.

Este é o papel do gestor, criar meios para que os instrumentos citados anteriormente provoquem atos e atitudes de mudança, fomentando uma sociedade mais crítica e democrática, formada por agentes sociais capazes de questionar seus representantes nos diversos âmbitos da sociedade.

No tocante à estrutura física, a escola é precária, as salas são amplas, porém são divididas em 2 ou 3 series para comportar a alunos da comunidade escolar.

Existem várias dependências na escola tais como: secretaria, banheiros, almoxarifado, cozinha com todos os equipamentos necessários, contudo é importante salientar que estes ambientes são pequenos para a demanda da escola.

TABELA 2 – Descrição da estrutura física da escola

ITEM OBSERVADO	QUANTIDADE	DESCRIÇÃO
Secretaria escolar	1	Este ambiente é pequeno e comporta duas salas, a secretaria e diretoria.
Biblioteca	0	Não existe.
Banheiros	2	Dos banheiros, apenas 1 (um) funciona, atendendo tanto a alunos como professores e demais funcionários.
Almoxarifado	1	É uma sala pequena e comportam livros, materiais de uso pedagógico e de limpeza da escola.
Cozinha	1	A cozinha também é pequena, cabendo apenas as cozinheiras e os materiais básicos para o cozimento dos alimentos.
Refeitório	0	Não existe.
Sala de aula	2	As salas de aula são amplas, porém elas são divididas para comportar duas series cada nos três turnos.
Espaço para recreação		Existe, mas é acidentado e a escola fica na beira da pista, então os alunos são alentados para não se afastarem das proximidades da escola.
Sala de professores	0	Não existe.
Sala da equipe de gestão	0	Não existe.

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Além destes espaços, a escola conta com ambiente exterior com grandes dimensões, onde pode ser feita uma horta na própria escola.

As carteiras ainda são antigas e algumas estão em mal estado de conservação, devido ao próprio tempo, as salas são bem ventiladas, devido a localização da escola e quadros verdes.

O material pedagógico disponível são jogos esportivos, didáticos, globo e recursos áudio visuais.

4 DADOS OBTIDOS DA PRÁTICA

Para a obtenção dos dados acerca da perspectiva de gestão democrática na escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio, localizada às margens da BR 230, na área rural do município de São Miguel de Taipú, estado da Paraíba, optamos na elaboração de um formulário com questões estruturadas para direcionamento das perguntas, focalizando nas categorias: gestão escolar, professores e funcionários. Nesta oportunidade também foram consideradas qualquer forma de comunicação dos respondentes, sendo registradas pela pesquisadora.

A gestão escolar

A diretora foi bem sucinta, mas objetiva em suas respostas. Segundo a diretora da escola, faz 6 (seis) anos que atua como docente e 1(um) ano que está na gestão da escola. Afirma que foi por escolha pessoal que decidiu seguir a carreira na educação. Em seu trabalho como gestora tem procurado ser objetiva e demonstrar clareza nas ações que comumente realiza, agindo em concordância com os funcionários e com a comunidade escolar. Com esse propósito, realiza frequentes reuniões com funcionários e com a comunidade para expor propósitos e tomar decisões. Abaixo verificamos a equipe de gestão da escola e suas atribuições:

TABELA 1 – PERFIL DA EQUIPE DE GESTÃO DA ESCOLA

Referência	Idade	Escolaridade	Categoria	Tempo que trabalha na escola
Diretor	57	Ensino Superior Completo	Efetivo	27 anos
Vice-diretor	49	Ensino Superior Completo	Contratado	10 anos
Secretário escolar	40	Ensino Superior Completo	Contratado	5 anos
Coordenador pedagógico	35	Ensino Superior Completo	Efetivo	15 anos
Supervisor educacional	35	Ensino Superior Completo	Efetivo	10 anos
Inspetor escolar	37	Ensino Superior Completo	Contratado	1 ano e oito meses

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A equipe de gestão, conforme esta composição foi designada para junto com o gestor compartilhar a responsabilidade de desenvolverem uma gestão participativa. No tocante às funções específicas de gestão, a equipe não participou de processos de qualificação ou capacitação. Estes, de modo geral, são pontuais e esporádicos e focam, apenas, as questões de ordem técnica, vinculadas à prestação de contas.

As mudanças ocorridas com a globalização refletem na área educacional. Nestes últimos anos verificamos avanços e retrocessos. A escola consiste num espaço dialético com suas contradições que se fundam na relação entre a prática e teoria do seu cotidiano. Neste sentido Saviani (1996, p. 120-122) afirma que: [...] a gestão do mundo globalizado e a gestão educacional devem se alicerçar em ideais que necessitam ser firmados, explicitados, compreendidos e partilhados nas tomadas de decisões sobre a formação dos cidadãos, que estejam atuantes a dirigir o mundo e as instituições.

O maior desafio, segundo a diretora, é com o espaço físico da escola. Pois, a cada ano a demanda de alunos aumenta e a escola não dispõe de salas, precisando de um ambiente maior para comportar estes alunos.

No final da entrevista perguntamos em que poderíamos intervir para contribuir com a escola, então ela disse que no momento estão tendo dificuldades de construir o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, então nos propusemos a elaborar uma proposta de intervenção voltada para este propósito.

A escola não possui PPP para nortear seu trabalho como gestora. O grande desafio é construí-lo, pois desde sua criação não houve nenhuma mobilização para elaboração do mesmo.

Entendemos o PPP como instrumento que permite que o trabalho docente tome novos rumos, ou seja, um instrumento teórico-metodológico que permite e organização e integração das atividades práticas que servem para nortear o trabalho de gestão.

A partir desta concepção, o Projeto Político Pedagógico da escola pública, serve como instrumento que descreve e revela a escola, é uma forma de organizar o trabalho pedagógico. A responsabilidade da construção deste projeto é de toda a comunidade escolar, devendo o diretor aparecer sempre como articulador deste projeto (OST, s.d. p. 8).

Assim, o PPP na escola pública torna-se um documento em que se configura por meio da participação dos que fazem a escola, indicando a concepção filosófica da escola, possibilitando aspectos quanto à realização, criação, inovação e perspectivas de executá-las.

O projeto político-pedagógico explicita os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos, o tipo de organização e as formas de implementação e avaliação da escola. “[...] o projeto político-pedagógico, ao dar uma nova identidade à escola, deve contemplar a questão da qualidade de ensino, entendida aqui nas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política (VEIGA, 2011, p. 199).

No campo de pesquisa verificamos que a Gestão da Escola mencionada desenvolve as atividades que a nosso ver merecem uma reflexão de nossa parte, pois não apresentam similaridade com os princípios da gestão escolar democrática. Vimos que o PPP é um espaço de construção coletiva dos professores e demais profissionais da educação cuja finalidade é o planejamento articulado voltado para a

realidade escolar. Nesse sentido Veiga (2011) colabora para a sua abrangência conceitual e importância.

Professores

Quanto aos depoimentos escritos dos professores, todos estão de comum acordo quanto se refere à atuação da gestora da escola. Segundo os mesmos, a gestora adota uma postura descentralizada, ou seja, “não se centraliza poderes”, mas compartilha a responsabilidade de decidir questões relevantes ao bom funcionamento da escola.

TABELA 2 – PERFIL DOS PROFESSORES DA ESCOLA

Referência	Idade	Escolaridade	Categoria	Tempo que trabalha na escola
P1	30	Ensino Superior Completo	Efetivo	10 anos
P2	25	Ensino Superior Completo	Efetivo	3 anos
P3	27	Ensino Superior Completo	Efetivo	3 anos
P4	32	Ensino Superior Completo	Contratado	5 anos
P5	35	Ensino Superior Completo	Contratado	3 anos
P6	40	Ensino Superior Completo	Contratado	7 anos
P7	45	Ensino Superior Completo	Efetivo	25 anos
P8	25	Ensino Superior Completo	Contratado	4 anos
P9	55	Ensino Superior Completo	Efetivo	20 anos
P10	47	Ensino Superior Completo	Efetivo	18 anos
P11	30	Ensino Superior Completo	Contratado	8 anos
P12	32	Ensino Superior	Contratado	9 anos

		Completo		
P13	56	Ensino Superior Completo	Efetivo	27 anos
P14	57	Magistério (médio)	Efetivo	30 anos
P15	41	Magistério (médio)	Efetivo	20 anos
P16	24	Magistério (médio)	Contratado	4 anos
P17	34	Especialista	Efetivo	11 anos
P18	33	Especialista	Efetivo	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Funcionários

Conhecemos os funcionários da escola e sua rotina. No geral, o resultado aponta uma satisfação mútua dos funcionários com a atuação da gestora, afirmando que ela atua de forma democrática. Enquanto, busca nos momentos propícios, desenvolvimento de eventos e projetos, além de enfatizarem o respeito e a participação coletiva dos funcionários e da comunidade escolar com a gestão.

Na amostragem 10 funcionários consideram que a gestora atua de forma democrática e participativa, levando em consideração as opiniões dos mesmos e da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

Outros 15 funcionários a consideram uma boa gestora por terem uma relação satisfatória com ela, ainda em outros 5 não sabiam responder, ou seja, associar gestora com termo gestão democrática.

Por fim, ficou evidenciando que a maioria dos professores e funcionários em geral não tem uma clara noção sobre gestão e, menos ainda, sobre gestão numa concepção democrática. Este dado, resultante das respostas dos entrevistados, configura-se como problema.

O trabalho do gestor está vinculado a ato pedagógico, ou seja,

[...] atividades sistemática de interação entre seres sociais, tanto no nível intrapessoal como no nível da influência do meio, interação essa que se configura numa ação exercida sobre sujeitos ou grupos de sujeitos visando provocar neles mudanças tão eficazes que os

tornem elementos ativos dessa própria ação exercida (ARANHA, 1996, p. 50).

De acordo com a LDB, os profissionais da educação devem e tem direito de se capacitarem, mas infelizmente a realidade é que encontramos profissionais com numa sobrecarga de trabalho exaustiva, além da jornada de trabalho, o profissional tem a jornada doméstica e familiar, então que tempo eles podem destinar aos estudos e a atualização de conhecimento, porém muito é exigido, destes profissionais, mas poucas são as possibilidades acesso dinâmico e sistematizado deste conhecimento para essa carreira. Foi constatado na pesquisa que os funcionários da escola não tem clareza do venha a ser uma gestão democrática, esse complicador, tende a camuflar o direito e o dever deste gestor e dos profissionais desta escola, como reivindicar algo que desconheço. Esse é dilema! Estamos vivenciando um momento na história, onde as informações estão disponíveis para todos e todas, então o que podemos fazer para mudar essa realidade caótica de nossas escolas, não de todas, é importante salientar, mas de uma grande parcela delas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das questões em relação a gestão escolar democrática numa escola pública deverá possibilitar maior conhecimento para a efetivação dessa prática no cotidiano da escola. Neste sentido a discussão e elaboração do Projeto Político Pedagógico na escola se torna urgente e necessário para a reflexão filosófica dessa prática.

Percebemos que a função de uma gestão democrática é a de manter uma relação intrínseca entre o seu papel significa tomada de decisões das políticas públicas educacionais frente à realidade. Para isso, é importante o comprometimento de todos os que fazem a escola. Maior clareza do processo de organização organicamente constituir a escola como espaço de contradição, delimitando os processos de organização dos segmentos escolares diante de seu papel. Pois gestão democrática significa tomada de decisões das políticas públicas educacionais, comprometidas com a formação da cidadania.

A garantia de progressivos graus de autonomia é fundamental para a efetivação de processos de gestão democrática e a mesma deve ser construída em cada escola, de acordo com as especificidades locais, respeitando-se princípios do sistema de ensino público.

Coutinho (2000, p. 37) define: “a gestão democrática da educação é a capacidade conquistada por todos os indivíduos, de se apropriarem dos bens socialmente criados, de atualizarem todas as potencialidades de realização humana abertas pela via social em cada contexto histórico determinado”.

Neste sentido é preciso que a escola tenha clareza do homem e de sociedade que pretende formar, para realizar práticas pedagógicas, comprometidas, particularmente num país de contrastes como o nosso, onde convivem grandes desigualdades.

A prática educativa não é apenas exigência da vida em sociedade, mas também o processo de prover os indivíduos de conhecimentos e experiências culturais que os tornam preparados para atuar no meio social transformando-o de acordo com suas necessidades e com subsídios para exercer seu papel como colaborador deste processo.

Efetivando desta forma uma prática democrática voltada aos interesses e expectativas da comunidade local e com a emancipação humana. A escola aparece

como instituição social, que tem como função a democratização dos conhecimentos produzidos historicamente pela humanidade e como um espaço de mediação entre sujeito e sociedade, num processo de emancipação humana e de transformação social.

Concluindo, a opção por construir a pesquisa a partir das experiências de estágio foi um período em que buscamos vincular as dimensões teóricas com as dimensões práticas. E, sobretudo, de assumir não apenas uma postura crítica, mas uma prática reflexiva diante da realidade que encontramos em cada ambiente que estagiamos ao longo de nossa licenciatura. Precisamos olhar com mais cuidado para o profissional e suas necessidades, pois é através dele que percebemos o processo de mediação do conhecimento, e ao mesmo avaliamos como e em que condições este conhecimento está sendo construído, e este aluno se encontra deste processo de ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica**. In: ESTEBAN, Maria Teresa (org.). Escola, currículo e avaliação (Série Cultura, memória e currículo; v.5). São Paulo: Cortez, 2005.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional** (Lei nº 9.394/96: nova LDB. Rio de Janeiro: Dunya/Qualitymark, 1997.

BREZEZINSKI, Iria (Org.). **LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares**. São Paulo: Cortez, 2008.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: CABRAL NETO et al. (Orgs.). **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. Brasília: Liber Livro, 2007. p. 115-144.

FRANCISCO, C. M.; PEREIRA, A. S. **Supervisão e sucesso do desempenho do aluno no estágio**, 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd69/aluno.htm>>. Acesso em: 8 out. 2012

HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas: Alínea, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008b: (Série cadernos de gestão, v.2).

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 4. ed. Petrópolis RJ.: Vozes, 2008a: (Serie Cadernos de gestão, v.1).

MOURA, Assis Souza de. **Democrática, participação e controle social nos Conselhos Municipais de Educação**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2010.

OST, Noely Maria. **A gestão democrática na organização da escola pública**. Disponível em: <<http://www.nre.seed.pr.gov.br/>>. Acesso em: 9 set. 2014.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. As instâncias colegiadas da escola. In: CURSO de pedagogia. **Coletânea de textos didáticos**. 2011. p. 199

_____. (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 2005.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola – Função social, gestão e política educacional. In: CURSO de pedagogia. **Coletânea de textos didáticos**. 2011. p. 131.

APÊNDICE: MODELO DE FORMULÁRIO PARA QUESTÕES

Nome da escola:			
Cargo:		Tempo de serviço:	
Carga horária:		Turno em que trabalha:	

Comente sobre a gestão atual.

Qual a sua participação na gestão de sua escola?

Qual o atual desafio na escola?