



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A AUTONOMIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM
UMA ESCOLA MUNICIPAL DE TRÊS PASSOS (RS):
CONCEPÇÕES, ENTRAVES E POSSIBILIDADES.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Andréia Cristina Pedroso Carlin

Três Passos, RS, Brasil

2012

**A AUTONOMIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA
ESCOLA MUNICIPAL DE TRÊS PASSOS (RS):
CONCEPÇÕES, ENTRAVES E POSSIBILIDADES.**

Andréia Cristina Pedroso Carlin

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à Distância Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientador: Professor Celso Ilgo Henz

Três Passos, RS, Brasil

2012

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização lato-Sensu em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização.

**A AUTONOMIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA
MUNICIPAL DE TRÊS PASSOS (RS): CONCEPÇÕES, ENTRAVES E
POSSIBILIDADES.**

Elaborada por
Andréia Cristina Pedroso Carlin

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional.

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Celso Ilgo Henz
(Presidente - Orientador)**

**Hugo Antonio Fontana
(Examinador)**

**Marilene Gabriel Dalla Corte
(Examinador)**

**Debora Teixeira de Mello
(Examinador)**

Três Passos, 07 de dezembro de 2012.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação à Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade de Santa Maria

A AUTONOMIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE TRÊS PASSOS (RS): CONCEPÇÕES, ENTRAVES E POSSIBILIDADES

AUTORA: ANDRÉIA CRISTINA PEDROSO CARLIN

ORIENTADOR: Celso Henz

Data e local da Defesa: Três Passos/RS, 07 de dezembro de 2012.

A presente pesquisa objetivou compreender a partir de estudos bibliográficos como é possível efetivar a gestão democrática na escola pública e, a partir disso, analisar a gestão escolar em uma escola municipal do município de Três Passos, (RS). Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, na qual participaram três professores, uma das séries iniciais e duas das séries finais do Ensino Fundamental e colaboradores da Secretaria Municipal de Educação, sendo eles a Coordenadora de Ensino e a responsável pelo Planejamento e Execução das Políticas Educacionais do Município. Como procedimento metodológico foi aplicado um questionário com perguntas previamente elaboradas. As reflexões analisadas apontam para a importância da autonomia administrativa, financeira e pedagógica da instituição escolar e o fortalecimento da participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões na escola para que efetivamente ocorra a gestão democrática. As políticas públicas tanto podem contribuir para a implantação da gestão democrática, quanto podem ter efeito contrário, depende de como elas são desenvolvidas na prática, sendo assim para implantar a gestão democrática na escola pública é necessário que todos tenham claro os princípios deste modelo de gestão e os incorporem na prática diária. No município a Secretaria Municipal de Educação tem que ter a concepção de gestão democrática e o compromisso de possibilitá-la às escolas da rede, para que estas tenham autonomia para implantar a gestão democrática na instituição escolar. Em consonância com isso é que a Secretaria de Educação está participando de Programas Federais que contribuem para a implementação da gestão democrática nas escolas municipais.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Políticas Públicas. Participação. Compromisso. Autonomia.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação à Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade de Santa Maria

A AUTONOMIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE TRÊS PASSOS (RS): CONCEPÇÕES, ENTRAVES E POSSIBILIDADES

AUTORA: ANDRÉIA CRISTINA PEDROSO CARLIN
ORIENTADOR: Celso Henz

Data e local da Defesa: Três Passos/RS, 07 de dezembro de 2012.

This research aimed to understand from bibliographic studies as it is possible to carry out democratic management in the public school, and from there analyze the management school at a public school in the city of Three-Step (RS). To this end, we developed a qualitative case study type, attended by three professors, one of the first series and two of the final grades of elementary school and employees of the Municipal Education, namely the Education Coordinator and responsible for planning and Implementation of Educational Policies of the Municipality. As methodological procedure was applied a questionnaire previously developed. The reflections analyzed point to the importance of administrative, financial and pedagogical educational institution and strengthening the school community participation in decision-making at the school to effectively occur democratic management. Public policies can either contribute to the implementation of democratic management, as can backfire, depending on how they are developed in practice, so to implement democratic management in the public school is necessary for everyone to have clear principles of this management model and incorporate them into daily practice. In the city the Municipal Education must have a conception of democratic management and commitment enables it to schools in the network, so that they have the autonomy to implement democratic management in schools. In line with this is that the Education Department is participating in Federal programs that contribute to the implementation of democratic management in municipal schools.

Keywords: Democratic Management. Public Policy. Participation. Commitment. Autonomy.

LISTA DE SIGLAS

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PP – Plano Pedagógico

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

PAR – Plano de Ações Articuladas

SMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

RS – Rio Grande do Sul

E. S. J. – Escola São José

FNDE- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica

MDE – Manutenção e Desenvolvimento do Ensino.

CPM – Círculo de Pais e Mestres

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR	10
1.1 O Processo de Gestão da Escola Pública no Brasil.....	14
1.2 A tendência da gestão escolar brasileira.....	15
1.3 Formas de participação da comunidade no contexto da escola.....	17
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: UMA TENDÊNCIA DA SOCIEDADE ATUAL	19
2.1 A escola pública e as formas de organização que influenciam em sua gestão...23	
2.2 Gestão Escolar e Sociedade.....	24
2.3 O Papel do Gestor Dentro da Proposta Democrática da Escola Pública.....	27
2.4 Processo de Escolha do Gestor Escolar e sua Formação.....	32
2.5 Organização escolar e Instrumentos da gestão.....	35
2.6 Gestão Escolar e Autonomia.....	41
2.7 Políticas Públicas Educacionais e suas Influências no Processo de Gestão Democrática da Escola.....	43
3 A GESTÃO ESCOLAR, EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE TRÊS PASSOS (RS)	51
3.1 Considerações Sobre Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação do Município.....	51
3.2 Considerações sobre gestão escolar na visão dos gestores da Escola Municipal de Ensino Fundamental São José.....	58
3.3 Como os Professores Percebem o Processo de Gestão Democrática na Instituição de Ensino.....	62
3.4 Considerações a Cerca da Gestão Escolar Democrática Segundo a Visão da Presidente do Círculo de Pais e Mestres da Escola Municipal de Ensino Fundamental São José de Três Passos (RS).....	69
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	79

INTRODUÇÃO

Entendendo a gestão democrática como forma eficaz de garantir um ensino de qualidade, voltado aos reais interesses da comunidade escolar, percebe-se a urgente necessidade de implantar este modelo de gestão na escola pública.

As escolas públicas da rede municipal no município de Três Passos (RS), atualmente não exercem na prática a gestão democrática de acordo com os pressupostos desta, pois não apresentam autonomia necessária para isso, e, portanto, percebe-se que vários são os entraves. Esta questão é motivo de questionamento dos gestores e professores, pois estes percebem a necessidade de mudanças na escola que possam gerar melhorias na qualidade da educação.

Diante desta realidade se faz necessário um estudo aprofundado sobre a problemática, buscando a partir da compreensão do que é gestão democrática, verificar como ela se efetiva na escola, como as políticas públicas interferem neste processo, detectar os entraves e as possibilidades para a concretização da gestão democrática nas escolas da rede municipal de ensino do município de Três Passos (RS). A rede municipal de ensino é composta por nove (9) escolas, devido à complexidade e a gama de informações existentes em cada instituição foi necessário optar por um único estabelecimento, sendo este a Escola Municipal de Ensino Fundamental São José, denominada neste trabalho de E. S. J.

A escola escolhida localiza-se na periferia da cidade, em um bairro com sérios problemas sociais que interferem diretamente no ambiente escolar, muitas famílias vivem na pobreza total, as moradias são precárias, o nível cultural é muito baixo, os alunos convivem com situações de violência dentro das famílias e na comunidade local. Toda essa vivência é trazida para a escola, sendo assim, existem sérios problemas de indisciplina, de falta de respeito com professores, colegas, descomprometimento com os estudos e pouco espírito de solidariedade por parte dos alunos. A maioria das famílias não participa da vida escolar dos filhos, não acompanham seu desenvolvimento, não participam de reuniões, não comparecem em conversações com os professores e gestores da escola, tampouco procuram a escola para saber sobre o desenvolvimento dos filhos. Os gestores desta escola estão empenhados a promover mudanças que contribuam para a melhoria da

qualidade de vida dos educandos e de seus familiares e, também, melhorias no desempenho escolar. Todos estes fatos influenciaram na escolha desta escola, pois com certeza diante de tantos problemas locais, a implantação da gestão democrática é um grande desafio.

A problemática norteadora deste projeto consiste em compreender, à luz dos teóricos, o que é gestão democrática; como ela pode ser implementada na escola pública; qual é o papel dos gestores dentro de uma proposta democrática; como garantir a autonomia necessária para gerir uma unidade escolar dentro dos pressupostos democráticos; como as Políticas educacionais podem interferir neste processo e quais os entraves e possibilidades existentes para que ela realmente se efetive em uma escola pública com baixo nível de participação como é o caso da escola pesquisada neste trabalho.

O objetivo geral da pesquisa é compreender a partir de estudos bibliográficos os pressupostos da gestão democrática e como é possível efetivá-la na prática, e a partir desta compreensão investigar quais são os entraves e as possibilidades de implantá-la na escola pública, principalmente na escola pesquisada, em que a comunidade não é participativa.

Além do objetivo geral o projeto tem os seguintes objetivos específicos: pesquisar as principais Políticas Educacionais, buscando compreender quais são suas influências na Gestão Democrática da escola pública; buscar saber qual é a visão de gestão democrática da Secretaria Municipal de Educação do Município de Três Passos, da direção da escola municipal pesquisada, de alguns professores e do Conselho Escolar desta escola; pesquisar sobre o que está sendo realizado pelos gestores públicos municipais para oportunizar a gestão democrática das escolas desta rede; investigar junto ao gestor da escola quais são as ações realizadas no âmbito escolar para democratizar a gestão; e identificar os entraves existentes para que se concretize a gestão democrática da escola pública no município.

A pesquisa foi realizada através de questionário e entrevistas, na Secretaria Municipal de Educação foram feitas entrevistas e aplicado questionário com a Coordenadora de Ensino e com a Assessora de Programas e Projetos da Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

Em termos de Secretaria Municipal de Educação, percebe-se que há uma preocupação em relação à necessidade de implantar a Gestão Democrática nas escolas da rede municipal. Tanto para atender a uma demanda da sociedade atual

quanto para garantir mais sucesso e qualidade na educação, pois a participação da comunidade na gestão escolar pode contribuir para um maior comprometimento destes com os resultados do ensino, oportunizando desta forma tanto a ação na tomada de decisões quanto à ação na concretização destas decisões, o que seria benéfico para todos, a Secretaria Municipal de Educação e os gestores não seriam vistos como os únicos responsáveis pelo processo educacional, pelo sucesso ou fracasso dos alunos.

A sociedade em geral, e até mesmo alguns educadores, não tem uma maior compreensão acerca do que é gestão educacional e gestão escolar, e por isso muitas vezes as confundem, pensando que é tudo a mesma coisa. Esta falta de entendimento também contribui para a pouca importância muitas vezes dada pelos membros da instituição escolar com o seu processo de gestão. No primeiro capítulo será abordado sobre a diferença entre gestão educacional e gestão democrática, o processo de gestão ao longo da história do Brasil e a tendência atual da gestão escolar brasileira, objetivando uma melhor compreensão sobre as mudanças atuais no processo de gestão escolar.

No segundo capítulo, será aprofundado o estudo sobre o processo de implementação da Gestão Democrática na escola, suas formas de organização, as relações sociais estabelecidas, o papel do gestor frente à proposta democrática, os instrumentos da gestão e a influência das Políticas Públicas, na efetivação deste novo modelo de gestão.

O terceiro capítulo servirá para análise das informações coletadas através da pesquisa realizada com os professores (as), gestores (as) escolares e presidente do Círculo de pais e mestres da Escola Municipal São José e a Secretaria Municipal de Educação, através da Coordenadora de Ensino e da responsável pelo Planejamento e Execução das Políticas Educacionais do Município de Três Passos (RS), em relação ao Processo de implementação da Gestão Democrática na escola, observando como está a realidade, quais os entraves e possibilidades para que se efetive a gestão democrática na escola e o que já está sendo feito pelos gestores e membros da comunidade escolar, bem como pela Secretaria Municipal de Educação.

1 GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR

Durante o estudo e pesquisa sobre gestão democrática da escola pública, alguns autores e obras foram consultados, dando a sustentação teórica ao seu desenvolvimento. O presente trabalho foi estruturado a partir das leituras sobre os autores citados neste referencial.

No processo de construção da gestão democrática, é imprescindível que ocorra a autonomia administrativa pedagógica e de gestão financeira, a representatividade social e a formação da cidadania. A gestão democrática da educação, não se constitui, com um fim e si mesma, mas sim como um processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades sociais. Ela deve contribuir para que o processo educacional seja organizado de forma que oportunize aos alunos a construção do conhecimento e da capacidade de interagir na sociedade de forma crítica e autônoma (DOURADO, 2007).

No artigo: “Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano”, Alves (2010) afirma que as demandas hierárquicas institucionais e as restrições orçamentárias, entre outros aspectos da gestão, interferem no modo como o gestor irá desempenhar sua gestão.

Drabach e Mousquer (2009), em seu artigo “Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades”, fazem uma reflexão sobre a história da educação brasileira, principalmente no que se refere à gestão educacional e escolar, enfatizando as mudanças ocorridas, as diferentes concepções e como estas ainda hoje influenciam o processo educacional brasileiro.

Dourado (2007), em seu texto “Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas”, chama a atenção para a importância das Políticas Públicas para a concretização da Gestão Democrática e também da formação continuada dos profissionais da educação, incluindo os gestores que de acordo com suas concepções devem ter acesso à formação específica nesta área.

Dourado e Oliveira (2009), colocam em discussão o conceito de qualidade da educação, que segundo eles varia de acordo com o momento social. Eles ainda

ressaltam a importância de identificar quais são os elementos objetivos no entendimento do que vem a ser uma escola de qualidade.

Segundo Ferreira (2008), a descentralização do poder, a autonomia e a organização de espaços de participação coletiva e o exercício democrático das relações colocam-se como prerrogativas fundamentais para a construção de um novo modelo de gestão. Para a autora a democratização do poder é fundamental e este deve ser entendido como exercício diário na instituição.

Paro (2010), salienta que a atitude dos gestores escolares não pode ser de aceitação incondicional das determinações do estado e de mera operacionalização destas na escola, mas, pelo contrário, de desvelamento dos verdadeiros propósitos a que servem, e quando necessário, de sua reinterpretação e articulação com os propósitos da escola.

De acordo com Lück (2011), a descentralização, a tomada de decisão compartilhada, a construção da autonomia e participação são as múltiplas faces da gestão democrática, diretamente ligadas entre si e que têm a ver com as estruturas e expressões de poder dentro da escola. A gestão democrática exige o rompimento com as estruturas de poder ainda vigentes na estrutura educacional e demanda um trabalho compartilhado, realizado a partir da participação de todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo educacional no estabelecimento de objetivos, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando o sucesso do ensino.

Em seus estudos, estes autores, propõem que para acontecer de fato à gestão democrática na escola pública é necessário que haja Políticas Públicas voltadas para a educação, que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, também defendem a participação da comunidade na tomada de decisões e na prática das ações, bem como atitudes de liderança e redistribuição do poder dentro da instituição de ensino, buscando o comprometimento de todos com a qualidade da educação.

No contexto da educação atual, tem-se dedicado muita atenção no que se refere à gestão do ensino, da educação, sendo ultrapassado o conceito limitado de administração, entendendo-se que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam a visão global e abrangente. O enfoque que está sendo utilizado, sustenta-se na mobilização dinâmica e coletiva dos sujeitos, enfocando especialmente suas capacidades e competências, condições básicas e

fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e da transformação da educação, dos sistemas de ensino e das escolas.

A Gestão Educacional e a Gestão Escolar estão interligadas, uma dependendo da outra, porém, elas se diferem entre si. A Gestão Educacional situa-se no macrosistema, pois ocorre no âmbito das esferas governamentais, compreendendo a federal, estadual e municipal. São estas representações que formulam as leis educacionais, que organizam e propõem as Políticas Públicas para a educação no Brasil, portanto, pode-se dizer que esta existe em função da gestão escolar. A Gestão Escolar norteada pela Gestão Educacional situa-se no microsistema, no campo da escola, constitui-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Engloba atividades de organização, planejamento, acompanhamento e avaliação. Através dela se estabelece unidade, direcionamento, consistência e coerência à ação educacional. A escola possui tarefas de sua exclusiva competência, que se processam no campo pedagógico, administrativo e financeiro, em articulação com a comunidade escolar. (LÜCK, 2011).

A Gestão Pedagógica compreende os processos de gestão da escola e da educação escolar. Nessa área da Gestão Escolar são estabelecidos os objetivos para o ensino, tanto os objetivos gerais quanto os específicos.

A Gestão Administrativa compreende a estrutura física, ou seja, os prédios, os equipamentos e materiais de que a escola dispõe para oferecer uma educação de qualidade; bem como a estrutura institucional, compreendida pela legislação escolar, os direitos e deveres (Normas de Convivência) e as atividades de secretaria; são geridas por essa área da Gestão Escolar.

De acordo com Durado e Oliveira (2009, p. 212) “a qualidade do ambiente escolar e das instalações também concorre para a definição de condições de oferta de ensino de qualidade.”

A Gestão de Recursos Humanos é a área mais sensível da Gestão Escolar, pois é responsável pela organização dos profissionais da educação, pelos resultados do ensino destes profissionais e por seu aperfeiçoamento através de programas de formação Continuada que possibilitem mantê-los atuando com satisfação e produtividade, direcionando-os para o trabalho cooperativo.

Para construir um Projeto significativo à comunidade escolar, os profissionais da escola precisam saber trabalhar em equipe, tendo capacidade de agir dentro

desta com autonomia e segurança, decidindo sempre em consenso, buscando garantir um ensino voltado às necessidades de sua gente, garantindo assim o sucesso da escola e de seus educandos que a partir de uma boa formação terão a capacidade de transformar a sociedade em que vivem.

Para compreender a amplitude e a importância da Gestão escolar, deve-se ter em mente que esse conceito engloba todas as ações que visam à organização e gestão dos recursos humanos e materiais imprescindíveis para o bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino. A autonomia administrativa, financeira e pedagógica da escola são pontos chave da Gestão Escolar.

O conceito de Gestão Escolar é praticamente novo, surgiu a partir da proposta para ampliar o conceito de Administração Escolar que não serve mais a atual organização social. Essa proposta de amplitude surgiu com a democratização do país, a partir da abertura política, em meados da década de 1980. Esse período foi marcado pelo surgimento de novos conceitos e valores com vistas à autonomia escolar e à participação da comunidade na tomada de decisões.

Desde então o processo de gestão escolar vem apresentando significativos avanços que contribuem para a democratização do ensino, sendo que nos dias atuais ele é realizado principalmente a partir dos seguintes instrumentos: planejamento estratégico da escola; projeto pedagógico e regimento escolar.

Planejamento estratégico da escola, que define os rumos da gestão escolar por um período que pode ser o ano letivo ou estender-se para anos subsequentes. O Planejamento estratégico é útil para conhecer o cenário e compreender o contexto em que a instituição está inserida. Exige o cumprimento de metas, objetivos e ações, o que definirá um plano de metas e ações. A importância do planejamento estratégico implica nas decisões dos gestores tomadas no presente para o futuro da instituição.

Projeto Pedagógico, sua elaboração deve se dar de forma participativa, onde todos os membros da comunidade escolar possam contribuir, debatendo, refletindo e decidindo sobre as propostas para a escola.

Regimento escolar é o documento legal que rege todas as ações da instituição escolar, sua elaboração precisa estar de acordo com as leis municipal, estadual e federal e outras que dizem respeito às crianças e aos adolescentes.

1.1 O Processo de Gestão da Escola Pública no Brasil

Apesar, do Brasil, ter uma trajetória educacional de mais de 500 anos, os estudos acadêmicos sobre Gestão Escolar iniciaram-se há menos de um século.

Na década de 1930, a trajetória da administração da educação toma um novo rumo. O contexto educacional acadêmico neste momento encontrava-se imerso nos ideais progressistas, contrário à educação tradicional, que não mais servia aos ideais de desenvolvimento do país naquele momento, o qual se voltava para o avanço da industrialização. Neste período o cenário educacional é fortemente marcado pela influência do movimento pedagógico da Escola Nova.

Os principais intelectuais brasileiros favoráveis à Escola Nova defendiam a necessidade de maior cientificidade no campo educacional, pois reclamavam a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” (Manifesto, 1932) (DRABACH E MOUSQUER, 2009 p. 260).

Em 1932 é promulgado o Manifesto dos Pioneiros, que defendia a democratização e gratuidade do ensino. O manifesto teve forte impacto na política e na sociedade naquela época, sendo que suas ideias são referência ainda hoje para quem pensa uma educação pública comprometida com os interesses nacionais.

Diante da trajetória de mudanças no campo da administração escolar/gestão escolar, pode-se dizer que, do mesmo modo como os Pioneiros buscaram superar o modelo empirista e normativo da década de 1930, defendendo a democratização e gratuidade do ensino, os intelectuais da década de 1980 buscam, em uma sociedade capitalista e excludente, superar a visão tecnicista e de neutralidade aderida a esta prática, apontando para sua função política no seio da transformação da sociedade.

O marco histórico do processo de democratização do Brasil é a participação em massa do povo brasileiro reivindicando o direito de eleger através do voto secreto o Presidente da República, as manifestações ficaram conhecidas como: “Diretas Já”. Em 1988 é promulgada a nova Constituição Nacional, que vem atender aos apelos do povo pela democracia, sendo que esta necessitava de um documento para se amparar. Essa Constituição assegura a consolidação de um estado Democrático de direito, onde todos têm direito à liberdade, segurança, ao pleno desenvolvimento intelectual e social.

“A Constituição existe para proteger os cidadãos frente aos abusos do poder e garantir o respeito integral aos direitos humanos, nos seus aspectos sociais, culturais e econômicos” (FERREIRA, 2004, p.16).

A Constituição Federal em seus artigos 205 e 206 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/1996, no artigo 14, constituem-se em documentos importantes que asseguram a Gestão Democrática.

A partir da reabertura político-democrática no Brasil, através da Constituição Federal de 1988 e, em 1996 a LDBEN nº 9.394, é assegurado o processo de gestão democrática do ensino público. Essas leis conquistadas pelas forças civil-democráticas têm por objetivo introduzir um novo tipo de organização escolar, fundamentados nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, contrapondo-se ao caráter centralizador e burocrático do modelo educacional da época.

Diante deste contexto de transformações, os principais intelectuais brasileiros participam ativamente dos debates, cada um deles defendendo suas ideias e ao mesmo tempo lançando questões para reflexão sobre os rumos que a educação brasileira está tomando.

1.2 A tendência da gestão escolar brasileira

Observa-se atualmente no Brasil uma busca constante em democratizar o ensino e sua gestão, principalmente a gestão escolar, esta tendência não ocorre só aqui no Brasil ela é uma tendência mundial. Para atender aos pressupostos da democracia a gestão participativa é a forma mais eficaz de concretizá-la.

Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais. No entanto, não está totalmente esclarecido como a descentralização e a participação irão resolver as inadequações estruturais existentes nos sistemas de ensino, entendendo-se que as ações, por si, não garantem melhores resultados, sendo necessário compreender os princípios mais adequados para orientar seu processo (LÜCK, 2011, p.16).

Ferreira (2008), destaca que em um modelo de gestão participativa, são importantes as relações internas, o nível de transparência, o grau de autonomia e

responsabilidade de todos e a possibilidade de interferir efetivamente na construção de um plano consensual de ação coletiva.

A gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento de todas as pessoas que fazem parte de uma determinada instituição na tomada de decisões que dizem respeito ao funcionamento da mesma. Nas organizações democraticamente administradas os seus membros são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na elaboração de metas, na tomada de decisões, no estabelecimento e na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades de seu público. Nas escolas, o conceito de gestão participativa envolve os professores, funcionários, pais, alunos e membros da comunidade do entorno da escola que possam contribuir de alguma forma no processo democrático da instituição e em suas propostas.

A abordagem participativa na gestão escolar demanda o envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão.

Segundo Lück (2011), não há uma única forma de se implantar um sistema de gestão escolar participativa, porém, os mais bem sucedidos são aqueles que dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional, o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e o desenvolvimento de experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação.

A gestão escolar participativa contribui para a melhoria da qualidade do ensino, do processo educacional, garantindo desta forma que o currículo escolar seja construído a partir da realidade local sendo significativo para sua clientela, promover o senso de profissionalismo e cooperativismo entre professores, gestores e funcionários, fomentar o apoio entre escola e comunidade, desenvolvendo objetivos comuns entre ambas, garantindo dessa forma maior qualidade de ensino.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afeitas (LÜCK, 2011, p.18-19).

Para que ocorra a participação efetiva de todos os envolvidos no processo escolar é necessário conhecer e compreender o significado desta participação, pois do contrário ela não será significativa e não alcançará os objetivos a que se propõe. Uma cultura não muda apenas pelo desejo é necessário à ampliação da compreensão e da consciência sobre as novas possibilidades.

Outro pressuposto essencial para que aconteça a participação consciente é saber ouvir as pessoas, valorizando suas opiniões, considerando-as no processo de construção das propostas e na tomada das decisões. A ação participativa deve ser realizada mediante a orientação de valores como ética, solidariedade, equidade e compromisso, dentre outros correlacionados, sem os quais a participação no contexto educacional corre o risco de perder seu caráter pedagógico e social. Essa participação tem que estar voltada para a realização de objetivos educacionais, claros e determinados, relacionados à melhoria do ensino na escola, de maneira a torná-lo mais efetivo na formação dos alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem.

1.3 Formas de participação da comunidade no contexto da escola

As formas de participação no contexto escolar se dão de diversas maneiras, de acordo com a concepção de cada indivíduo sobre o que é participação, sua compreensão e comprometimento com a qualidade do ensino.

Esta participação se expressa muitas vezes de acordo com o envolvimento ou papel que cada indivíduo tem na instituição. Dessa forma pode se observar em diferentes contextos, a prática diferenciada da participação por sua abrangência e seu poder de influência. Algumas formas de participação se dão apenas pelo compromisso formal não sendo tão intensas, estas geralmente mantêm-se distanciadadas da realidade, não se envolvendo diretamente, agindo apenas no momento de aprovar propostas pré-estabelecidas por outros. Outras já são comprometidas e plenamente envolvidas em todos os momentos, fazendo parte de todo o processo, desde as discussões iniciais até a tomada das decisões finais.

Dentre os vários modelos de participação os autores que se dedicam ao estudo da educação destacam a participação como tomada de decisões como a mais adequada para a construção da Gestão Democrática na escola pública.

A participação como tomada de decisão vem crescendo cada vez mais no âmbito escolar, porém, muitas vezes, esta prática se distancia do seu objetivo que é o de em conjunto tomar decisões importantes ao processo de ensino, ficando apenas preocupada com a solução de problemas definidos pelos dirigentes escolares. Não se tem, muitas vezes, claro qual é o papel de todos e de cada um na vida da escola, qual o significado pedagógico e social das soluções apontadas na decisão tomada por todos. Sem o compromisso com o encaminhamento de ações transformadoras a tomada de decisão pode ficar limitada apenas a questões operacionais.

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias (LÜCK, 2011, p. 44).

Conforme ocorre à prática participativa na tomada de decisões na escola esta pode gerar uma situação de falsa democracia, pois não há um debate aprofundado das problemáticas educacionais existentes, da realidade escolar e das possibilidades reais de ações concretas possíveis de serem realizadas em prol da melhoria da qualidade do ensino na escola.

“Participação em seu sentido pleno, corresponde, portanto, a uma atuação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado, e de autoritarismo e centralização, de outro, intermediados por cobrança e controle” (LÜCK, 2011, p.47). Além de exercer o direito de participação no processo decisório na instituição a comunidade deve agir no sentido de implementar as ações propostas. A participação ativa e consciente neste processo pode garantir o sucesso do ensino.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: UMA TENDÊNCIA DA SOCIEDADE ATUAL

No âmbito educacional a Gestão Democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada. As práticas de Gestão no Brasil, ainda, encontram-se muito fragilizadas e, muitas vezes, funcionam a base da improvisação. Algumas ações consideradas equivocadamente democráticas apresentam problemas sérios na democratização da educação.

A gestão democrática da educação nas instituições educativas e nos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988, que deve ser estendido ao setor privado de ensino com as necessárias alterações legais. O pleno desenvolvimento da pessoa, a garantia da educação como dever de Estado e da Família e direito do cidadão, conforme o art.205 ficará incompleto se não se realizar em práticas concretas no espaço da escola (CONAE, 2010, p, 41).

A gestão democrática apresenta-se com o propósito de substituir o modelo autoritário por um processo democrático, dando a oportunidade de os sujeitos envolvidos no processo educacional, participarem de forma ativa, demonstrando sua capacidade colaborativa nas proposições e decisões em relação ao ensino. Na gestão democrática, a participação de cada indivíduo é fundamental para o sucesso das práticas relacionadas à educação, independentemente do nível hierárquico de cada um dentro da instituição.

Adotar a gestão democrática não é tão simples, portanto não ocorre, há curto prazo, porém, não é um processo tão difícil ou impossível de realizar. Ele pode tornar-se realidade através da mobilização da comunidade na constituição de um Conselho Escolar forte e ativo, pela participação efetiva de todos na elaboração de um Projeto Pedagógico comprometido com as necessidades locais, pela busca da autonomia financeira, administrativa e pedagógica da escola, sem eximir é claro, as esferas governamentais de suas obrigações com o ensino público, desta maneira está se dando um grande passo para a instituição da gestão democrática dentro da escola pública.

Na gestão escolar democrática, a educação é percebida como tarefa de todos, governo, sociedade, educadores, familiares e os próprios alunos, porém, para

que ocorra o envolvimento de assumir compromissos com o processo democrático, buscando implementar ações que o viabilizem no dia-dia escolar.

Para Ferreira (2007), o processo de organização, encaminhamento do trabalho e valoração do tempo vivido na escola acontece através da gestão escolar. A autora entende a gestão como todos os processos que, interligados, fazem a escola ser escola, em suas especificidades e com vistas à produção do conhecimento. São processos eminentemente humanos, embora, muitas vezes sejam organizados tecnicamente. Estão pautados na linguagem e na convivência entre os sujeitos da escola. Desta forma, é na gestão que se consolidam os fatores que, ao mesmo tempo, sustentam e promovem a prática pedagógica na escola, tendo como sustentação as ações relativas ao financiamento, à gestão de pessoas e à administração dos espaços-tempos. Em uma sociedade organizada a partir do capital e seus movimentos, pensar a escola como possibilidade e como compromisso implica pensar em como organizá-la em sua gestão (FERREIRA, 2007).

Conforme Dourado e Oliveira (2009), no processo de construção da Gestão Democrática, alguns fatores são imprescindíveis: a autonomia administrativa, pedagógica, gestão financeira, a representatividade social e o compromisso com a formação plena da cidadania. É preciso compreender que a gestão democrática não constitui um fim em si mesma, mas um importante instrumento do processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas. Seu objetivo deve ser contribuir para que as instituições educacionais, articuladas com a comunidade e com outras organizações, participem da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade, na democracia e na ética.

A Gestão Democrática é um processo político através do qual os membros da comunidade escolar discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas a educação escolar. Esse processo, sustentado no diálogo, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às decisões coletivas e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos envolvidos.

Para Dourado (2009) a democracia na escola está amparada em três conceitos básicos: Conceito da autonomia, da participação e da gestão democrática.

A Gestão Escolar democrática atua no sentido de fazer com que os estabelecimentos de ensino possam atender de forma mais efetiva às exigências dos contextos sociais nos quais estão inseridos. Ou seja, a Gestão Escolar democrática trabalha com as questões reais do dia-a-dia escolar e de sua comunidade, buscando oferecer uma educação mais significativa e conseqüentemente com maior qualidade. Nos dias atuais, administrar uma escola é cada vez mais uma ação que se faz no coletivo, na qual os gestores desempenham papéis cada vez mais amplos e dinâmicos.

Para o projeto democrático a participação ativa da comunidade nas instituições educacionais participando da construção das propostas de ensino contribui para uma educação de qualidade voltada aos interesses e anseios de seus educandos; já o Projeto Neoliberal propõe a Gestão Gerencial, que embora faça uso dos mesmos propósitos democratizantes, valoriza a participação de forma funcional, apenas técnica de gestão, utilizada muito mais como forma de atenuar conflitos ou divergências do que como espaço de tomada de decisões.

Embora, muitas vezes, os gestores escolares busquem realizar a Gestão Democrática dentro dos princípios democráticos, o que mais se percebe é o uso do modelo de gestão neoliberal, pois geralmente as comunidades através de seus representantes participam de forma burocrática, assinando papeis e concordando com decisões já anteriormente instituídas por minorias que estão no poder.

Dentre os vários entraves para a implementação do processo de gestão democrática na escola é o enraizamento do modelo de gestão empresarial dentro da mesma. Este modelo atende as demandas do capital e serve como controle dos sistemas educacionais nas esferas municipal, estadual ou federal.

Diante de todas as mudanças na educação brasileira é importante refletir sobre os vários discursos que se tem a respeito da democratização do ensino público, pois de um lado se vê a exaltação de sua interface de inovações e de outro, o receio de que se constitua em um espaço de novos ensaios da política econômica capitalista frente aos seus interesses.

O espaço educacional é considerado por excelência um espaço de transformação social, ele constitui-se em um espaço de luta pela legitimação dos projetos de sociedade.

Ao reconhecer o papel transformador da escola, percebe-se a necessidade de um novo modelo de gestão escolar, efetivamente comprometido com objetivos transformadores da atual conjuntura social e educacional.

Para que a educação não corra o risco de estar a serviço de ideais capitalistas que apresentam suas propostas como ideais de todos, é importante valorizar os Projetos locais conquistando assim espaço e autonomia na elaboração de suas propostas educacionais.

A escola não pode estar a serviço do sistema, voltada a interesses políticos, ela deve sim, atender aos interesses da sua comunidade, sua prática deve estar contextualizada com a realidade social local, partindo desta para a global. Precisa estar comprometida com o aluno e com a qualidade da educação oferecida a este. Seu espaço tempo deve constituir-se de forma a garantir a formação de cidadãos capacitados, responsáveis por seus atos, críticos e autônomos.

A participação consciente da comunidade nos espaços democráticos da gestão escolar pode contribuir para que a gestão esteja cada vez mais próxima aos seus interesses. Dessa forma, vislumbra-se a possibilidade de construção de um espaço público democrático, pois a concretização das políticas públicas só é possível no momento em que se traduz em práticas sociais.

Na Gestão Democrática, os gestores não são vistos como os detentores do poder e sim como os direcionadores dos trabalhos e dos espaços para o diálogo e a tomada de decisões em conjunto, o que acentua o papel de cada um no projeto coletivo, gerando maior envolvimento e comprometimento de todos.

É importante estar sempre atento às práticas de gestão, pois muitas vezes a gestão democrática é confundida com um modelo de gestão modernizada, atualizada em seus aspectos operacionais, onde se mantém a antiga ótica de controle sobre as coisas, pessoas e ações, pela qual a participação é manipulada para conformar-se a padrões previamente estabelecidos. A comunidade escolar tem um envolvimento elementar e formal de discussão superficial sobre questões anteriormente já definidas e que passam a ser legitimadas por esta discussão. As ideias não partem do coletivo, elas são previamente propostas e a comunidade debate e as aprova, muitas vezes não há um entendimento, uma compreensão mais aprofundada sobre estas propostas, gerando desta forma o descaso e a falta de comprometimento da comunidade na concretização de tais propostas.

A gestão democrática pressupõe um verdadeiro sentido político-democrático, comprometido, com a transformação da educação, do ensino, através da efetiva participação e compromisso de toda a comunidade escolar.

2.1 A escola pública e as formas de organização que influenciam em sua gestão

A escola pública está organizada em rede de ensino, estadual ou municipal e em sistemas de ensino, normalmente estaduais, para que ocorra a democratização da escola pública é necessário ampliar a democracia em todas estas esferas educacionais.

Na democratização do sistema ou da rede, a instituição de alguns instrumentos são fundamentais, como por exemplo: Conselho Estadual e Municipal de Educação, esses conselhos são instituições de democracia representativa, seus membros são eleitos diretamente nas instituições que fazem parte dos conselhos e se reúnem mensalmente para estudar, deliberar, acompanhar e avaliar acerca das questões educacionais. [Conselho de acompanhamento e Controle Social do FUNDEB, este conselho foi criado através da lei 9424/96 e tem como tarefa o acompanhamento dos recursos recebidos pelos municípios/ ou rede estadual provenientes do FUNDEB]. [Orçamento Participativo na área da educação, a Constituição Federal, artigo 212, estabelece que parte do orçamento público resultante de impostos esteja vinculada à manutenção e desenvolvimento do ensino MDE, 18% no caso da União e 25% nos casos dos Estados, Distrito Federal e Municípios]. Uma parte deste dinheiro é para manter em funcionamento os sistemas de ensino e outra parte é para novos investimentos. Esta última parte deve receber a avaliação da comunidade sobre os seus destinos. [Eleição de Dirigentes Escolares, um dos pressupostos da democratização da educação pública é a escolha das direções das escolas através da escolha direta eleição entre os integrantes da comunidade escolar, que devem indicar soberanamente o profissional da educação que será o seu representante junto ao poder constituído e a sociedade.] (MEC, 2012).

No âmbito da escola, também, existem instituições que colaboram com o processo de democracia, tomemos como exemplo: Conferência Local da

Comunidade Escolar. Esta conferência tem a tarefa de debater e organizar os principais eixos de atuação da escola e deve reunir-se pelo menos uma vez ao ano. Dela participam todos os integrantes da comunidade escolar, também é interessante que a comunidade do entorno da escola participe, pois podem contribuir significativamente neste processo. O Conselho Escolar é um espaço de participação da comunidade escolar, conta com representantes de todos os segmentos e têm como incumbência a gestão coletiva da instituição de ensino. Essa instância é criada pela LDB, que no seu artigo 14, inciso II estabelece os princípios da Gestão Democrática: 32 // – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. O Conselho Escolar tem funções deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora. Associação de Pais tem por objetivo, organizar e representar os interesses das famílias dos alunos. Grêmios Estudantis estão a serviço da ampliação da democracia na escola, através das suas funções de representação e organização dos alunos.

Estas associações além de contribuírem para o processo democrático da escola, ainda, favorecem e promovem a capacidade de organização dos sujeitos envolvidos, dando-lhes oportunidade de desenvolver competências como: compromisso, solidariedade, criatividade e autonomia, os quais são de extrema importância para o exercício da cidadania.

Na atualidade, a gestão escolar precisa promover a eficácia e a produtividade para atingir seus objetivos. Percebe-se a tendência de um novo paradigma na gestão escolar, o qual direciona para um processo mais democrático e participativo, onde todos façam parte da construção das propostas para a escola, objetivando melhores resultados no ensino.

2.2 - Gestão Escolar e Sociedade

A gestão escolar reflete a imagem da educação pública na sociedade, pois sua atuação resulta no produto final que é o ensino de qualidade. A gestão democrática para assim se constituir deve buscar a concretização dos princípios fundamentais que garantem qualidade de educação para todos, que são: igualdade de acesso e permanência na escola; igualdade de participação e de oportunidade de vida. Deve estar em permanente formação, adequando-se de forma crítica às

circunstâncias da atualidade social e educacional, estabelecendo uma política pedagógica eficaz e em consonância com a qualidade do ensino. Promover formação para os professores para que juntos reconstruam os processos de ensino dentro da instituição deve ser outro objetivo do gestor escolar. Na sua proposta de gestão pode criar mecanismos que garantam a vivência coletiva entre gestores, professores, funcionários, alunos e a família, para que se fortaleça a integração entre os grupos e se valorize a participação de cada indivíduo.

As instituições de ensino podem ser fortalecidas pela via da participação coletiva no processo de execução e de tomada de decisões sobre as demandas educacionais, garantindo dessa maneira maior autonomia e resistência a todas as formas de poder muitas vezes colocadas de cima para baixo.

A construção de uma gestão democrática é um desafio complexo e exige muitas habilidades dos gestores contemporâneos, os quais devem ter uma postura dialógica, sendo receptivos às ideias da sua comunidade escolar. Nesta perspectiva os gestores devem estimular um ambiente de participação e respeito, no qual haja espaço para o ponto de vista de cada um, sem restrições a críticas e sugestões.

Através da Gestão Escolar democrática é possível assegurar os avanços na implementação dos processos sócio educacionais para a efetiva promoção da aprendizagem.

A Gestão democrática pode ser entendida como espaço de participação, de emancipação, de descentralização do poder e de pleno exercício da cidadania. Consolidar um novo modelo de gestão educacional que conte com a participação da sociedade e dos sujeitos diretamente envolvidos com a prática pedagógica, consiste em rever o modelo adotado pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento são característicos de um modelo centralizador.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a Gestão Democrática. Define, também, que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem em primeiro lugar estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e em segundo lugar garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Dessa forma, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas

estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamente a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que vemos hoje nas escolas.

Essa nova forma de conceber a gestão escolar constitui-se num fazer participativo, estando permanentemente em processo de mudança contínua e continuada, baseando-se nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola.

A estruturação e concretização da gestão democrática, exige luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação coletiva e efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo a criação de mecanismos de participação da comunidade nas escolas, e, ainda, financiamento pelo poder público.

O Plano Nacional de Educação, lei nº 8.035/2010, propõe que a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade da educação.

Dessa forma, quaisquer políticas direcionadas para a democratização das relações escolares devem considerar o contexto em que a escola está inserida. As necessidades locais e as condições objetivas em que elas se efetivam, este será o diferencial no processo de gestão que se quer efetivar. Quanto maior for à participação, maiores serão as possibilidades de acerto nas decisões a serem tomadas e efetivadas na escola para que além das transformações no âmbito escolar também estas possam promover a transformação da sociedade através de uma educação de qualidade capaz de formar pessoas autônomas, críticas e conscientes de sua responsabilidade social.

“[...] a educação poderá contribuir para a transformação social, na medida em que for capaz de servir de instrumento em poder dos grupos sociais dominados em seu esforço de superação da atual sociedade de classes” (PARO, 2010, p. 154). De acordo com Paro, a transformação social deve estar comprometida com a própria superação da maneira como a sociedade está organizada. Não apenas atenuando antagonismos, mas eliminando suas causas, ou seja, a superação das classes sociais (PARO, 2010).

A escola vista como parte integrante da sociedade e agente capaz de realizar mudanças na mesma, deve promover a reforma intelectual e moral necessária na atual conjuntura social.

De acordo com Paro (2010), a escola estará contribuindo para a transformação social não apenas quando promove a transmissão do saber, mas quando consegue desenvolver nos educandos a consciência crítica e a capacidade de reflexão e ação na sociedade. A educação tem poder político para promover mudanças na sociedade, basta apenas exercê-lo de forma eficaz. A ação educativa precisa atender aos interesses do povo, desprendida dos interesses capitalistas.

2.3 O Papel do Gestor no Contexto da Proposta Democrática da Escola Pública

A função do gestor escolar é planejar tanto o presente quanto o futuro da Educação em sua instituição. A escola precisa evoluir, atualizar-se conforme o novo tempo. Cabe ao gestor organizar o conhecimento, socializá-lo com toda a comunidade escolar. A eficiência na gestão acumula conhecimentos que devem ser compartilhados com toda a equipe docente para que todos tenham uma visão do processo de gestão adotado na instituição escolar.

A escola na sociedade pós-moderna passou por profundas mudanças que influenciaram a prática política pedagógica. Tanto o conhecimento quanto as aprendizagens sofreram rápidas e novas interpretações e isto gerou a necessidade de mudanças no sistema de funcionamento didático. Diante das necessidades daí advindas, o ensino começa a ser organizado na perspectiva de um trabalho interdisciplinar que tem como objetivo atender a diversidade social.

O mundo mudou. E mudou numa velocidade nunca vista anteriormente. A mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade da mudança permanente, como instituição aprendente, adequando-se de forma crítica às circunstâncias do novo tempo. Mas essas mudanças devem chegar aos professores e às salas de aula (CAMPOS, 2010. p. 73).

A sociedade atual exige tanto a renovação do processo de ensino quanto à renovação do modelo de gestão escolar. Os modelos atuais já não são mais adequados, porém, o processo de transformação da gestão escolar não pode ocorrer de uma hora para outra, é necessário uma tomada de consciência coletiva desta necessidade, para então a partir da realidade atual dar-se início ao processo

de transformação, o qual deve ter a participação de todos os envolvidos com a instituição de ensino. A comunidade tem que estar comprometida com este processo, sentindo-se responsável pelos resultados posteriores.

Além do caráter democrático do novo modelo de gestão escolar, este deve garantir práticas mais eficazes na busca da qualidade do ensino.

A gestão é um conceito associado à democratização das instituições escolares e o reconhecimento de que todos são responsáveis pelas ações realizadas dentro desta e pelos resultados obtidos. Em razão disto todos os membros da comunidade escolar são importantes no processo de gestão escolar.

Cabe ao gestor escolar a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a instituição, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando as tramas, resolvendo os conflitos, e assim instituindo a democracia na escola. A gestão partilhada oportuniza e facilita a organização de ações eficientes capazes de promover um ensino de qualidade.

Para que a escola seja realmente democrática sua gestão tem que estar pautada em princípios que garantam o acesso e permanência a todos na escola; igualdade de participação e de oportunidades de aprendizagem.

A Legislação determina que as escolas tenham a obrigação de se articular com as famílias e que os pais têm o direito de conhecer o processo pedagógico e participar da definição das propostas educacionais. O envolvimento dos pais e da comunidade na qual a escola está inserida é extremamente importante para o sucesso da proposta pedagógica da instituição. Essa premissa está na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069/90.

Conhecendo e compreendendo a lei, o gestor democrático reconhece que uma gestão participativa se alimenta da ação coletiva. Por isso, busca incorporar em sua gestão os pontos de vista dos professores, funcionários, alunos, pais, enfim toda a comunidade ligada à instituição escolar.

A participação ativa da comunidade escolar na vida da escola ocorre a partir de muito esforço e competência dos gestores, que tem a obrigação de promovê-la. Ao gestor compete a tarefa de promover um ambiente de participação plena tanto dos profissionais da educação quanto dos demais funcionários, pais e alunos, uma vez que se entende que é através dessa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a

gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação dos educandos.

Existem algumas estratégias, das quais os gestores podem lançar mão para promover a participação da comunidade na gestão escolar, como por exemplo: Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada, estabelecer normas de trabalho em equipe, acompanhar e orientar a sua efetivação, transformar boas ideias individuais em ideias coletivas, valorizar todo o tipo de participação, garantir a prática e a efetivação das ações propostas, promover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão das tarefas, avaliar em conjunto as ações realizadas, promovendo uma reflexão sobre os resultados.

O gestor escolar precisa estar comprometido com a qualidade da educação da instituição, e não a serviço de interesses alheios ao fazer pedagógico. Sua função não se resume a um trabalho meramente funcional. É esperado deste profissional a capacidade de emitir opiniões e ser propositivo naquilo que diz respeito às melhorias dos trabalhos na escola, ao sucesso das metas da instituição, além de atuar com liderança, valorizar, reconhecer e promover o desenvolvimento de todos os envolvidos com o projeto da escola. É necessário também que esteja preparado para lidar com comportamentos de resistência, tensões, conflitos, que demandam deste o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas com o intuito de promover a participação da comunidade no processo de tomada de decisões em relação à organização escolar.

A criação de um ambiente e de uma cultura participativos constitui-se em importante foco de atenção por parte do gestor escolar que pode centrar sua liderança neste sentido, promovendo a partir destes, mudanças significativas na organização da escola.

O gestor escolar precisa estar atento ao dia-a-dia da escola, atuando como formador e mobilizador da equipe, no sentido de canalizar as energias de todos para a expressão dos resultados do ensino.

O trabalho de uma equipe é tão potente quanto à articulação das capacidades e aptidões de seus participantes, isto é, da faculdade e poder de intervir com competência sobre uma situação, de maneira integrada, transformando-a. Logo, o desenvolvimento de capacidades e aptidões para atuações específicas constitui um importante do trabalho do dirigente escolar. Porém, esse desenvolvimento se torna efetivamente útil quando realizado de forma conjunta e como patrimônio da escola e não como prerrogativa de certos indivíduos (LÜCK, 2011, p. 93).

Junto ao gestor escolar tem uma equipe que o auxilia na gestão da escola e todos desempenham papel de liderança, pois é importante reconhecer, que, todo o trabalho em educação dada sua natureza formadora, implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente as pessoas envolvidas no processo, para que juntos construam conhecimento, desenvolvam habilidades e competências para atuar com autonomia na sociedade.

Existem muitas maneiras de construir uma liderança que seja respeitada e aceita pelos integrantes da equipe e da comunidade escolar mesmo quando as imposições do cargo requeiram atitudes e decisões mais impactantes por parte do gestor.

Uma liderança democrática e eficaz não pressupõe unanimidade, mas há formas de resolver os conflitos inerentes a essa posição através da construção de uma relação de respeito e confiança entre todos. Um gestor democrático, em sua proposta de trabalho, busca a participação da comunidade e da equipe no momento de tomada das principais decisões relativas à escola. Tem a tendência de estimular na sua equipe o espírito de cooperativismo, pois entende que a educação é responsabilidade de todos os envolvidos. Esse estilo de dirigir pressupõe o envolvimento de toda a equipe escolar e o acordo com base na opinião da maioria na hora de encaminhar as propostas e decisões relativas ao projeto da escola.

Além de participar, o gestor democrático atua como moderador do processo de decisão e articulador das ações para a implementação do que foi decidido. O gestor precisa ter um olhar atento e crítico sobre sua comunidade analisando a cultura escolar, seu modo de ser e de fazer, para, a partir de uma análise reflexiva poder orientar e propor novas ações. Mesmo exercendo uma gestão democrática, muitas vezes, o gestor tem que tomar decisões que nem sempre agradam a todos na comunidade escolar. Quem exerce uma posição de liderança na administração de uma instituição deve estar apto à resolução de conflitos. Até mesmo quem tem um perfil mais democrático não está livre de contestações quando precisa assumir posições mais impositivas. No entanto, existem muitas maneiras de construir uma liderança que seja respeitada e aceita pelos integrantes da equipe e da comunidade escolar mesmo quando as imposições do cargo requeiram atitudes e decisões mais impactantes por parte do gestor.

Até mesmo em um modelo de gestão participativa esta não se aplica o tempo todo, pois podem ocorrer situações em que o gestor terá que tomar decisões

imediatas e não poderá consultar a todos os envolvidos para decidir. Em consequência disso, nenhum líder é ou poderia ser participativo o tempo todo, isto não descaracteriza a gestão participativa. Uma liderança democrática e eficaz não pressupõe unanimidade, mas há formas de resolver os conflitos inerentes a essa posição por meio da consolidação de uma relação de respeito e confiança com todos.

De acordo com Campos (2010), a escola enfrenta problemas devido à falta de renovação dos seus modelos de gestão, que se esgotam tornando-se ineficientes. Para ele não existe escola pior, ou melhor, e sim diferentes modelos de gestão. A escola precisa evoluir se atualizando de acordo com o seu tempo, deve atender as necessidades de sua comunidade, ter um bom Projeto Pedagógico e o envolvimento de todos nas suas propostas. Ao gestor cabe a tarefa de organizar junto a sua comunidade o Projeto educacional da escola e garantir que ele seja posto em prática.

A concepção, democrático-participativa, tendência que atualmente está ganhando espaço no âmbito escolar, baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação de todos os integrantes da comunidade escolar e entornos. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende a gestão participativa, momento em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, exige que cada participante assuma a sua responsabilidade na prática das ações. Outras características deste modelo são: definição explícita dos objetivos da escola, articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação da comunidade escolar e dos que se relacionam com esta, gestão da participação, qualificação e competência profissional, acompanhamento e avaliação das ações, com o objetivo de reorientá-las caso necessário, compromisso de todos.

2.4 Processo de Escolha do Gestor Escolar e sua Formação

O processo de escolha do diretor de escola, apesar de todos os avanços verificados no sistema de ensino brasileiro, permanece como um dos aspectos mais conflituosos da gestão escolar.

A eleição de diretor tornou-se uma das principais reivindicações do movimento pela democratização do ensino e foi amplificada pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública. Mas a proposta de eleição direta para diretores de escola não foi totalmente absorvida pela Constituição de 1988, nem pela LDB 9.394/96.

Por essa razão, a eleição do diretor de escola está sujeita às legislações municipais e estaduais e, principalmente, atrelada à vontade política dos dirigentes, o que tem determinado avanços e retrocessos.

Campos (2010), chama a atenção para outro ponto importante da gestão escolar, que é a falta de um modelo genuinamente brasileiro de gestão, onde sejam determinados critérios básicos para consolidar o processo de definição do gestor na escola. A gestão da escola não deve se limitar apenas à administração como uma gerência comum e sim ter um olhar mais abrangente tendo como fim a formação de seres humanos capazes, críticos, criativos e autônomos. Ela pode apropriar-se de elementos científicos da gerência, porém, deve utilizá-los para a qualificação dos processos pedagógicos e dos resultados para a qualidade da educação.

Ser gestor de uma escola não é uma tarefa fácil e um dos grandes problemas no Brasil é a falta de uma legislação que exija formação adequada para atuar nesta área, pois a falta de conhecimentos sobre os processos da gestão escolar interferem e muitas vezes inviabilizam a qualidade da educação nas escolas. Há, no Brasil, pelo menos dois grandes obstáculos. A começar pela formação dos diretores, a maioria egressa da carreira de professor, dos quais não se requer nenhuma experiência como gestores nem lhes é oferecido um curso de capacitação. A maioria dos diretores das escolas públicas brasileiras, estão no cargo por indicação política. O segundo ponto é o excesso de tarefas burocráticas delegadas aos diretores, situação que leva a uma total inversão de prioridades.

Aos gestores escolares no Brasil, geralmente falta formação específica para o cargo a ser exercido, já que este demanda muitas responsabilidades. Além de boa formação, já se sabe que o gestor escolar deve conseguir manter sua atenção voltada para a qualidade do ensino ministrado na instituição, dessa forma ele deve

ser capaz de traçar objetivos pedagógicos claros e significativos, que servirão de norte para os professores no exercício da docência.

Segundo Heloísa Lück , “[...] a gestão pressupõe o exercício de liderança, não é possível haver gestão sem liderança, a qual se constitui em um modo de ser dessa atuação” (LÜCK, 2010, p. 25-26).

As escolas estão carentes de líderes focados em uma liderança compartilhada, onde todos sejam chamados para integrar e participar do processo de construção das propostas da escola em relação ao ensino.

Embora, portanto, a liderança seja inerente ao trabalho educacional como um todo e não apenas dos seus dirigentes e coordenadores, o seu exercício pleno não é comumente encontrável nas escolas, conforme identificado em pesquisas internacionais (WHITE & BARBER, 1997). Isso porque ele demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais cujo desenvolvimento deve ser contínuo e requer atenção especial de todos que trabalham na educação e, em especial, dos gestores escolares, que assumem responsabilidades conjuntas de influência sobre tudo o que acontece na escola, para a realização dos objetivos educacionais a que o estabelecimento de ensino se propõe (LÜCK, 2010, p. 18).

O trabalho do gestor escolar exige dele capacidade de liderança que segundo Heloísa Lück (2010, p. 21), “[...] não nasce nata no indivíduo, como muitos acreditam, embora alguns pareçam ter mais facilidade que outros, porém, esta capacidade, requer competências específicas que são desenvolvidas continuamente, através de capacitação continuada, que favoreçam o desenvolvimento das habilidades necessárias para o sucesso da gestão.” De acordo com Lück (2010), o trabalho do gestor escolar se assenta sobre sua capacidade de liderança, de influenciar as pessoas para o trabalho, de influenciar a aprendizagem, a participação e atuação da comunidade escolar nos espaços da escola.

O gestor, para assumir uma liderança efetiva e positiva, precisa ter bem desenvolvidas as habilidades de relacionamento humano, a capacidade de comunicação, de saber ouvir, tendo a sensibilidade de perceber o momento certo de agir com persuasão. Bons líderes devem ter uma ampla visão de mundo, ter dinamismo, confiança, firmeza e foco de trabalho, para conduzir o processo de gestão de maneira segura e eficiente. Seu papel de autoridade no ambiente escolar não pode ser confundido com autoritarismo, esta autoridade deve ser exercida com respeito e ética, pois um dos pressupostos da gestão democrática é que, a autoridade seja compartilhada com os demais envolvidos na gestão escolar. Essa prática oportuniza ao gestor direcionar as reflexões e as ações dentro do processo

de ensino, buscando cada vez mais o envolvimento e o compromisso dos demais com os resultados.

O líder eficiente não age de forma autoritária, tão pouco é passivo e evasivo, ele procura criar um ambiente de confiança, de cooperação, agindo com sensibilidade, aproveitando os momentos oportunos para despertar o espírito de solidariedade de seus liderados.

A confiança, no potencial de sua equipe, é fundamental para o desenvolvimento da instituição, pois demonstra uma organização unida em prol dos mesmos objetivos, o que facilita uma comunicação mais direta e eficaz, para solucionar ações cometidas, o que proporciona um relacionamento de cumplicidade entre líder e liderados (PAULA, R.L.; SCHNECKENBERG, M. 2008 p.8).

O trabalho em equipe é uma dimensão básica da gestão participativa, cabendo ao gestor articular esta participação na instituição escolar.

Além de ter habilidades de liderança, também é importante que o gestor continuamente faça uma reflexão sobre sua liderança, para que possa exercê-la de forma cada vez mais eficaz em benefício da qualidade do ensino em sua instituição.

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja o diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, pro-atividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar (LÜCK, 2010, p.31).

A Gestão Democrática pode ocorrer através de uma liderança compartilhada, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, todos se sentem seguros para emitir opiniões, ser criativos e participantes ativos nas propostas de ensino da escola, bem como responsáveis pelo sucesso da mesma. Para que ocorra de fato esta gestão, as pessoas que estão no poder, diretor, coordenador, enfim a equipe diretiva precisa ter claro, o que é Gestão Democrática e principalmente querer realizá-la na sua gestão.

Para ser um líder de sucesso é preciso entusiasmo, vontade, disciplina, estudo e conhecimento sobre os fundamentos da gestão, também é necessário capacidade de ação em busca de resultados cada vez mais positivos.

2.5 Organização escolar e Instrumentos da gestão

O modelo democrático-participativo é influenciado pela teoria que compreende a organização escolar como cultura. Esta afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, determinada, independente das pessoas, ao contrário, ela depende das experiências individuais de cada pessoa e de suas interações sociais. Isto significa dizer que ela é construída por seus próprios membros, por isso pode ser considerada uma cultura.

Esta maneira de ver a gestão escolar não exclui a presença de elementos objetivos, tais como as ferramentas de poder externas e internas, a estrutura organizacional, e os próprios objetivos sociais e culturais definidos pela sociedade e pelas esferas governamentais. Uma visão, sócio crítica propõe considerar dois aspectos interligados: por um lado, compreende que a organização é uma construção social, a partir da inteligência individual e coletiva das pessoas, por outro, que essa construção não é processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sócio cultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas. Desta forma, busca relações solidárias, formas participativas e também valoriza os elementos internos do processo organizacional como: o planejamento, a organização e a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada, já que precisa atender a objetivos sociais e políticos muito claros, em relação ao ensino. (LIBÂNEO, 2009).

Os modelos de gestão escolar refletem, portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico e social, ou seja, ou a escola reforça a sociedade atual ou trabalha no sentido de transformá-la.

A função social da escola, enquanto prática social não se limita ao acesso à cultura, o conhecimento socialmente valorizado, é preciso que, dentro das condições historicamente determinadas, ela procure dar conta tanto do acesso à cultura como de se constituir em espaço de convivência social que favoreça e estimule a formação moral e social dos educandos. Esta pode ser uma opção, uma escolha, do gestor e dos professores comprometidos, com um projeto, democrático de sociedade, envolvidos com a possibilidade de emancipação social.

De acordo com Gómez (1998) para que a escola realize a sua função social precisa:

[...] transformar a vida da aula e da escola, de modo que se possam vivenciar práticas sociais e intercâmbios acadêmicos que induzam à solidariedade, à colaboração, à experimentação compartilhada, assim como a outro tipo de relações com o conhecimento e a cultura que estimulem a busca, a comparação, a crítica, a iniciativa e a criação. Apenas vivendo de forma democrática na escola pode se aprender a viver e sentir democraticamente na sociedade, a construir e respeitar o delicado equilíbrio entre a esfera dos interesses e necessidades individuais e as exigências da coletividade. (...) requer a transformação radical das práticas pedagógicas e sociais que ocorrem na sala de aula e na escola e das funções da escola contemporânea é facilitar e estimular a participação ativa e crítica dos alunos/as nas diferentes tarefas que se desenvolvem na aula e que constituem o modo de viver a comunidade democrática de aprendizagem. (GÓMEZ, 1998, p.26).

No processo de gestão democrática a ação educativa tem que assumir caráter transformador, sua proposta pedagógica deve contemplar além dos conhecimentos construídos ao longo da história, as diferentes visões de mundo, os saberes pessoais, populares e culturais que trazem os educandos como condutores de um fazer-pensar pedagógico, contribuindo para uma formação ampla, contextualizada, crítica e reflexiva.

Toda a instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna e esta se dá conforme as concepções de organização e gestão adotada. A concepção de gestão participativa concebe a participação de todos os membros nas decisões como fator importante para a criação e desenvolvimento das relações democráticas e solidárias na instituição escolar.

O gestor escolar que adota o modelo de gestão democrática participativa, precisa criar estratégias para aproximar a sua comunidade, trazendo-a para dentro do processo gestor. Junto com a comunidade o gestor vai organizar o trabalho da instituição através dos instrumentos próprios desta, que são: O Planejamento Estratégico, o Projeto Pedagógico e o Regimento Escolar, esses documentos são essenciais para o trabalho do gestor e devem ser de conhecimento de todos os envolvidos no processo de ensino na escola, devendo também estar sempre à disposição para consulta de toda a comunidade escolar.

O Planejamento Estratégico define os rumos da gestão escolar e como possui uma linha a seguir na sua elaboração ele, também, proporciona o conhecimento do cenário e a compreensão do contexto em que a instituição está inserida. Exige um plano de metas e ações que devem ser cumpridas dentro de um determinado prazo.

Sua avaliação deve ser constante para que sejam retomadas as estratégias caso não estejam atingindo os objetivos. Ele contribui para a definição do posicionamento da escola no seu contexto social através de seu diferencial na proposta de ensino expressa no Projeto Pedagógico. (CAMPOS, 2010).

O Projeto Pedagógico configura-se como um documento que visa auxiliar o enfrentamento dos desafios do cotidiano da escola de maneira sistematizada, consciente e participativa. É o caminho mais correto para reinventar a escola, atribuindo significado às suas finalidades e propósitos. Precisa representar o compromisso de um grupo com uma determinada trajetória no cenário educacional, demonstrando clareza sobre as forças e os limites dos seus integrantes. Assim, para que seja legitimado, o Projeto Pedagógico necessita ter o envolvimento de toda a comunidade escolar, diretamente ou através de representatividade, também legítima e democrática. Torna-se fundamental que à frente de sua construção e/ou reelaboração estejam os gestores escolares, exercendo sua liderança na coletividade, estimulando todos à participação, compartilhando e orientando.

Muitos profissionais da educação defendem que o Projeto Pedagógico é a vida da escola, de fato se for analisado profundamente chega-se a esta conclusão, pois projeto significa projetar-se para frente, lançar-se, criar propostas para agir dentro de um determinado contexto. Ao realizar este exercício dentro de uma proposta democrática, deve-se observar que este atenda as necessidades da realidade para a qual ele está sendo construído. Pode-se dizer, também, que, constitui-se no documento norteador da escola, além de retratá-la ele lhe dá o rumo a seguir, não deixando de ser flexível e passível de mudanças, pois no decorrer do caminho deve ser avaliado para garantir a sua eficiência. Nele, está englobada a organização administrativa e pedagógica, que deve ser construída com a participação da comunidade e atender as suas necessidades. Retrata a realidade local e expressa as intencionalidades da escola e seu posicionamento frente a esta. Por isso a importância de que sua construção ocorra de forma democrática e participativa. (FERREIRA, 2008).

“(...) o pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo, é resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar” (FERREIRA, 2008, p.177).

De acordo com as tendências atuais na área da educação, para construir uma escola democrática, a comunidade escolar precisa acreditar na potencialidade

da ação coletiva, abrindo espaços democráticos para a construção de um projeto educacional que viabilize alternativas contra hegemônicas ao cenário atual.

Segundo Oliveira, a construção de um Projeto Pedagógico, em contextos democratizantes e democráticos, relaciona-se à concepção que se tem de uma escola pública com efetiva gestão democrática. Diante disso, o Projeto Pedagógico vai representar esta gestão democrática evidenciando uma fundamentação que sustente e, possibilite a ação democrática, através de uma ação pedagógica, voltada as demandas, da comunidade local (OLIVEIRA, 2008, p. 4).

Trazendo a comunidade para junto da escola, participando ativamente nas suas propostas, dividindo o poder de decisão, a escola pública está encontrando sua razão de ser: local de acesso de todos ao conhecimento. Desta forma está também possibilitando as pessoas constituírem-se cada vez mais sujeitos, capazes e participativos nos espaços sociais, agindo com autonomia e consciência.

O Planejamento educacional desenvolvido a partir da gestão democrática prioriza a participação de todos os segmentos envolvidos com a escola, onde todos são responsáveis pela construção das propostas educacionais e por sua efetividade. O gestor é o responsável por articular esta participação.

Veiga (2003), traz a proposta do Projeto Pedagógico como inovação emancipatória ou edificante, que rompe com o modelo institucional, passando a construção a partir do diálogo com os saberes locais e com os diferentes atores, realizando-se em um contexto social, histórico e humano. Segundo a autora, este é um processo que vem de dentro para fora, contrapondo-se com as formas instituídas e os mecanismos de poder, promovendo a participação, a comunicação, a argumentação e a solidariedade.

“Sob esta ótica”, o projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza efeitos (VEIGA, 2003, p. 275).

Esta proposta vem de encontro com as propostas democráticas de participação que fazem parte do cenário educacional atual. Construir o Projeto Pedagógico na instituição escolar, à luz da inovação emancipatória, significa enfrentar um grande desafio, tanto na forma de organizar o processo de trabalho

pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder. Nesta perspectiva, o Projeto Pedagógico inovador amplia a autonomia da escola, a partir do intercâmbio e da cooperação permanente que enriquece e qualifica as ações da instituição escolar.

Outro documento importante da gestão escolar é o Regimento Escolar, que se constitui o documento Legal que a escola possui. Sua elaboração se dá no âmbito escolar, porém, deve estar de comum acordo com as Leis maiores que regem o ensino ou que tenham relação com o desenvolvimento da pessoa humana.

Além dos documentos que colaboram na gestão escolar também existe a colaboração importante dos segmentos organizados pela e na comunidade escolar que seriam: o Grêmios Estudantil, entidade formada por alunos, que está a serviço da ampliação da democracia na escola, através das suas funções de representação e organização dos estudantes. Muitas vezes, embora bem intencionados diretores ou professores, organizam o Grêmios Estudantil para os alunos. Esta atitude, descaracteriza o papel democrático da entidade e dificulta a construção da autonomia dos educandos. A escola pode oferecer suporte e material teórico que os alunos necessitem para a implementação do Grêmios Estudantil, mas garantindo a liberdade de organização para eles. Apesar dos erros que possam cometer, terão um grande aprendizado político.

A Associação de Pais é uma instituição que representa os familiares dos alunos e tem por objetivo organizar e representar seus interesses frente ao processo educacional. O Conselho Escolar, constitui-se num órgão de democracia representativa e dele, fazem parte, representantes dos diversos segmentos da escola: professores, funcionários, alunos e familiares, diretamente eleitos pela comunidade escolar, e têm como incumbência a gestão coletiva da instituição de ensino. Essa instância é criada pela LDB|96, que no seu artigo 14, inciso II estabelece os princípios da Gestão Democrática.

Uma das metas do Plano Nacional de Educação, aprovado no ano de 2000, era promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição dos Conselhos escolares ou órgãos equivalentes. Ainda hoje os Conselhos não foram implantados em larga escala no país.

Desde 2004, o MEC tenta estimular a criação e o aperfeiçoamento dos Conselhos Escolares por meio do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. (MEC, 2012). Como cada escola tem suas particularidades, o

primeiro passo para o funcionamento do Conselho é a elaboração de um regimento interno e de um regimento escolar que atenda as necessidades da comunidade e dos educadores locais. O regimento interno tratará da organização do Conselho. Ele determina a forma como são eleitos os membros, as suas atribuições e a regularidade das reuniões. No regimento escolar, estão às normas que regem a escola como um todo. Eles podem ser redigidos na assembleia-geral, onde todos os membros da comunidade participam.

O Conselho Escolar tem funções deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora. Suas atribuições fundamentais são: elaborar o Regimento Escolar; elaborar, aprovar, acompanhar e avaliar o Projeto Político-pedagógico; estabelecer e assegurar o cumprimento de instâncias de participação efetiva e de forma democrática da comunidade escolar nas decisões; definir, aprovar e acompanhar o plano financeiro da escola; interagir com as demais instâncias democráticas, a exemplo de Conselhos de Educação, para interferir na definição e na aplicação das políticas educacionais.

O objetivo do Conselho Escolar é atuar de forma efetiva e permanente na análise e proposições acerca das condições de ensino da instituição

O Conselho Escolar é um pressuposto da Gestão Democrática, ou seja, deve ser implantado dentro de uma proposta de gestão legitimada como tal para evitar que instâncias como esta sejam criadas apenas com fins burocráticos. Sua função não se resume a um trabalho meramente funcional.

O envolvimento dos pais e da comunidade na qual a escola está inserida é extremamente importante para o sucesso da proposta pedagógica da instituição. Essa premissa está na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Estatuto da Criança e do Adolescente. A Legislação determina que as escolas tenham a obrigação de se articular com as famílias e que os pais têm o direito de conhecer o processo pedagógico e participar da definição das propostas educacionais.

O Conselho Escolar constitui-se em uma via de participação da comunidade no processo educacional, ampliando assim o sentido de democracia no âmbito escolar. Ao trazer todos os interessados para discussão e tirar as decisões da mão de poucos, ele transforma a escola em um ambiente mais democrático e transparente. A participação das famílias na educação formal dos estudantes pode ir muito além do acompanhamento de boletins e de conversas com professores. O envolvimento direto dos pais no dia a dia da escola, acompanhando todas as questões ligadas ao

processo educacional, pode ser vital para a melhoria da educação e os Conselhos Escolares, constituem-se em vias para isso acontecer.

Por meio do Conselho Escolar é possível envolver a comunidade e estimulá-la a acompanhar de forma eficaz os estudos dos seus filhos e o que está acontecendo no ambiente escolar. O Conselho monitora dirigentes escolares, assegurando a qualidade do ensino. Pode estabelecer metas, planos educacionais, o calendário escolar e aprovar o projeto pedagógico da escola. Também cuida da situação financeira da escola, definindo planos de aplicação de recursos e normas para a prestação de contas.

Apesar de possuírem essas linhas gerais, suas funções variam: os Estados são os responsáveis por estabelecer as atribuições gerais dos Conselhos. Mas nem todas as unidades da federação têm legislação sobre o assunto. A forma de escolha e o número de membros variam de escola para escola. Como são autônomas, as instituições devem estabelecer suas próprias regras de eleição e o tamanho dos mandatos, dentro do previsto na legislação estadual. Na maioria dos Estados com regras, os mandatos são fixados entre um e dois anos. Os representantes são eleitos por suas próprias categorias e o diretor é um membro nato do Conselho. O MEC sugere reuniões mensais dos Conselhos. Além dessas reuniões, também são importantes as assembleias-gerais, que contam com a participação de todos da comunidade escolar e não somente dos membros eleitos. (MEC, 2012).

2.6 Gestão Escolar e Autonomia

De acordo com Ferreira (2008), para por em prática a autonomia da escola sua gestão precisa obedecer aos princípios da legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade.

A transferência de competências de órgãos de administração central para os órgãos de gestão escolar requer a forte participação da comunidade própria para exercer determinadas competências e gerir recursos que até então pertenciam à administração centralizada nas esferas de governo.

A diminuição da dependência das escolas à administração central constitui-se um dos elementos essenciais da sua autonomia. A necessidade de envolver na

gestão a comunidade escolar exige normas e práticas que promovam uma gestão participativa e uma cultura democrática.

Ao mesmo tempo em que a autonomia exige participação, ela também cobra atitudes de liderança, capaz de empreender as mudanças que esta impõe. Esta liderança tem papel fundamental na aprendizagem organizacional da autonomia, quer enquanto mobilização social dos diferentes atores quer na regulação dos complexos processos de compatibilização de interesses e de estratégias necessários à construção de um projeto comum.

A autonomia, também, exige formação e qualificação dos gestores para que compreendam seus pressupostos e saibam como estruturá-la na instituição escolar. Faz-se necessário adotar de maneira clara, o princípio da diversidade e flexibilidade de modelos de gestão escolar em função das características do estabelecimento de ensino e de sua comunidade. “Esta flexibilidade é necessária para permitir margens de ajustamento nas práticas de gestão e faz parte do próprio conceito de autonomia, enquanto modo de autogoverno” (FERREIRA, 2008, p.31).

De acordo com Lück (2006), a participação competente é o caminho para a construção da autonomia, pois ao assumir autoria sobre os rumos do ensino, sentindo-se responsável pelos resultados os sujeitos estão conquistando seu espaço e sua autonomia dentro da instituição de ensino. Esta autonomia não se refere a tomar decisões isoladas e sim a fazê-lo junto ao coletivo, onde todos exercem o direito de opinar e a partir destas opiniões, em comum acordo são tomadas as decisões.

“Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência impregnado nas escolas e promover a construção do poder e da competência, centrado na unidade social escolar como um todo...” (LÜCK, 2011, p.23). A autora destaca, ainda, que a democratização efetiva da educação não é promovida apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela Constituição e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9394/96. O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades necessárias para que possam participar de forma efetiva e consciente, da construção da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania.

Observa-se que, muitas vezes, o conceito de participação é mal interpretado e de certa forma banalizado dentro da escola, sob a designação de participação, muitas experiências são promovidas sem o devido entendimento que esta demanda, e conseqüentemente não trazem bons resultados, não promovendo assim o processo democrático desejado.

2.7 Políticas Públicas Educacionais e suas Influências no Processo de Gestão Democrática da Escola

Ao longo da história educacional no Brasil percebe-se que os governos não focavam o campo das políticas educacionais como prioridade entre as políticas públicas sociais e isto dificultava a resolução dos problemas que afligiam e ainda afligem o sistema escolar. Esta realidade histórica precisa ser considerada e valorizada, no tocante aos estudos, sobre o tema das políticas educacionais e o tema gestão escolar, pois a partir da compreensão de que os problemas educacionais não são recentes e sim que vem estendendo-se ao longo dos anos é possível entender a estrutura organizacional da gestão escolar e o modelo de gestão que predomina ainda hoje nas instituições.

Embora estejamos vivenciando um período democrático, temos presenciado ainda uns resquícios de ditadura, mais sutis é claro, em sintonia com o pensamento neoliberal estes vem se infiltrando na sociedade brasileira. Embora a sociedade civil lute para garantir seu papel dentro do processo de construção das políticas públicas, muitas vezes é bombardeada por decisões externas que fogem ao seu controle. Este é um dos problemas acarretados pelo processo de globalização. Todos os âmbitos da sociedade sofrem a interferência desse processo que se organiza a nível global. Oriundo da globalização, o projeto econômico neoliberal, interfere nas políticas governamentais, deixando a sociedade vulnerável, as iniciativas do mercado. Dessa forma, as políticas públicas que deveriam garantir o bem estar social da população, traduzem-se em medidas assistencialistas e compensatórias, oriundas dos interesses de um mercado exploratório e economicista.

O contraponto a estas medidas poderá acontecer à medida que os governos perceberem que é necessário construir um projeto educacional genuinamente brasileiro e, também, que este seja flexível para se ajustar às diversas realidades do

país. Não é necessário negar tudo o que corresponde às orientações gerais para o sistema de ensino, mas utilizar-se somente do que tem significado na realidade do país, criando propostas viáveis e significativas dentro da realidade brasileira.

O período atual está passando por um processo de mudanças, de fomentação de ideias e propostas e, por isso, devemos ficar atentos para os paradigmas que passam a ditar as normas do novo contexto. Hoje a questão determinante é a qualidade do processo ensino-aprendizagem. A busca pela universalização e a democratização da escola pública tornou-se uma luta de toda a sociedade, provocando dessa forma uma melhoria substancial da atenção dos governos em vista à prioridade para as políticas sociais, especialmente as destinadas ao atendimento das pressões da sociedade civil organizada. As políticas destinadas à educação pública, têm como meta dar oportunidades para todos os segmentos sociais e, mais além, promover uma ação pedagógica mais eficaz, voltada para o sucesso escolar, garantindo dessa forma que os educandos tenham acesso a uma educação de qualidade.

A partir das leis, dos estudos e Convenções realizadas em prol de uma educação de qualidade que atenda os anseios e necessidades do mundo globalizado, estão sendo implementados hoje programas e planos nas escolas brasileiras que tem por objetivo elevar a qualidade da educação no país. Pode-se destacar o (PNE) Plano Nacional de Educação, o (PDE) Plano de Desenvolvimento da Educação, o (PAR) Programa de Ações Articuladas. Para que os objetivos destes planos sejam alcançados são propostos pelo governo e pelo (MEC) Ministério da Educação e Cultura, estratégias que garantam sua aplicabilidade.

Vive-se no terceiro milênio, um momento histórico, em que a democratização do ensino está sendo debatida e, várias ações, já estão ocorrendo para viabilizar sua concretização, visando desta forma atingir o máximo da população, gerando assim uma educação em massa, possibilitando ao país alcançar a meta de Educação para Todos até o prazo proposto, ano 2021.

O sistema brasileiro de ensino se caracteriza por uma marcante centralização por meio das políticas públicas, notadamente a Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/96) é a principal Legislação do ensino, pois estabelece as bases do sistema Nacional de educação brasileiro, a partir dos princípios fixados pela Constituição Federal de 1988 e dela derivam todas

as normas e regulamentos posteriores. Não deixa de ser contraditório, que apesar dessa centralização, a Legislação estabeleça a gestão democrática como prerrogativa do sistema nacional de ensino em todos os níveis.

Dourado (2007), chama a atenção para um ponto importante a ser analisado em relação as políticas públicas e a gestão da educação, pois ambas tem sido objeto de estudos e pesquisas tanto no cenário nacional quanto internacional. Estas temáticas possuem várias perspectivas, concepções e cenários amplos de disputa. Nesse sentido, é fundamental compreender a ação política dos diferentes atores e contextos, pois estes influenciam os compromissos assumidos. Isto quer dizer que muitas políticas estão sendo propostas para atender tanto as necessidades reais da educação brasileira quanto para honrar compromissos assumidos com órgãos mundiais, dentre outros fatores. De acordo com o autor, as políticas de financiamento da educação acabam influenciando o processo de gestão educacional e escolar, por isso se diz que este processo é marcado por fatores intra e extra escolares.

A democratização dos processos de organização e gestão deve considerar as especificidades dos sistemas de ensino, bem como os graus progressivos de autonomia das escolas, buscando a participação da sociedade civil organizada, especialmente o envolvimento dos profissionais da educação, estudantes e pais.

As políticas de reestruturação da gestão, organização e financiamento da educação básica, propiciaram a criação de programas e ações orientados pelo governo federal aos estados e municípios, destacando-se: a disseminação de Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), a implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), a criação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a implementação de uma política de avaliação centralizada, em detrimento de um sistema que propiciasse a colaboração recíproca entre os ente federados.

Muitos municípios e escolas necessitadas de recursos aderiram a estas políticas, porém, esta adesão não garantiu a mudança da cultura institucional dos sistemas e das escolas. Em muitos casos, resultou em ajustes e arranjos funcionais dos processos em curso nesses espaços, em alguns casos alterando, a lógica e a natureza das escolas e, em outros, a sua concepção pedagógica, a fim de cumprir obrigações contratuais e prestação de contas com o governo federal. Diante dessa realidade percebe-se a necessidade de criar formas mais efetivas de regular estas ações para que realmente atinjam seus objetivos.

Em seus estudos, Dourado (2007) afirma que muitos programas foram implantados na área da gestão escolar, com o objetivo de contribuir para o processo de democratização da escola. Dentre eles destacam-se os seguintes: Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), voltado para o aperfeiçoamento da gestão escolar democrática e inclusiva. Este plano busca auxiliar a escola, através de um planejamento estratégico, identificar os principais desafios encontrados, para a partir disso desenvolver e implantar ações que contribuam para melhorar os resultados, oferecendo também apoio técnico e financeiro para isso.

Lançado em 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), dispõe um plano de metas e compromissos todos pela educação, o qual tem como prioridade a qualidade da educação básica. Todas as ações previstas no PDE buscam o envolvimento de toda a comunidade escolar, alunos, pais, professores e gestores, no processo de implementação e nas ações do programa, bem como em sua avaliação.

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), deve ser elaborado com a participação da comunidade escolar e após enviado para a Secretaria, que é responsável por sua análise e aprovação. Após aprovado pela secretaria é enviado para o Ministério da Educação e Cultura (MEC), que, também, fará sua análise para após solicitar o pagamento dos recursos ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Após o recebimento dos recursos, cabe a cada escola e sua secretaria executarem, monitorarem e avaliarem o plano.

O (Ideb) Índice de desenvolvimento da Educação Básica, também, criado em 2007, com o objetivo de medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino, também contribui no processo de gestão escolar, pois a comunidade através destes índices tem a oportunidade de acompanhar o desempenho da escola e dessa forma contribuir, tanto cobrando dos gestores quanto colaborando com estes na melhoria do ensino.

Segundo Dourado (2007), o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), é outra ferramenta importante para o processo de gestão democrática, pois anualmente o governo federal repassa direto para as unidades escolares recursos para serem aplicados na melhoria das condições de ensino. Estes recursos são destinados à aquisição de material permanente e de consumo; à manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; à capacitação e ao aperfeiçoamento de profissionais da educação; à avaliação de aprendizagem; à

implementação de projeto pedagógico; e ao desenvolvimento de atividades educacionais.

Outro programa que pode contribuir na democratização da gestão escolar é o PAR- Programa de Ações Articuladas de onde nasceu o LSE (Levantamento da Situação Escolar). Através desse instrumento é possível conhecer a realidade das escolas, diagnosticando suas carências pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas, após este levantamento o programa disponibiliza recursos para a construção de prédios escolares ou reformas nos já existentes, compra de material pedagógico, e recursos para custear cursos de aperfeiçoamento aos docentes e gestores.

O Programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares é outro fator importante na gestão escolar que se quer democrática. Este programa tem por objetivo contribuir com a discussão sobre a importância dos Conselhos Escolares nas instituições de ensino e visa também fortalecer conselhos já existentes. Os Conselhos configuram espaços de participação de todos os membros da comunidade escolar no processo de gestão, assumindo o papel de órgão colaborador e também responsável pela gestão administrativa e pedagógica da escola. Muitas vezes a atuação dos Conselhos fica restrita à aprovação da prestação de contas e isto lhes transforma em unidades executoras, perdendo dessa forma seu caráter participativo.

Dourado (2007) chama a atenção para o descompasso existente entre alguns programas educacionais como, por exemplo: entre o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, centrado no processo de participação e deliberação coletivas, e, o Plano de Desenvolvimento da Escola, cuja lógica e dinâmica pedagógica enfatiza, sobretudo, a organização geral dos processos de gestão, secundarizando a efetiva participação da comunidade local e escolar nos destinos da escola. E, ainda, o Programa Dinheiro Direto na Escola, com o objetivo de agilizar a assistência financeira do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação aos sistemas públicos de ensino, objetivando garantir o cumprimento do artigo 211, da Constituição Federal, no que diz respeito ao apoio técnico e financeiro da União.

Diante disso, percebe-se que algumas políticas e programas não têm a mesma concepção em relação ao processo educacional, principalmente sobre a democratização da gestão escolar e que necessitam serem revistas e reorientadas, garantindo o caráter democrático a que se propõem.

De acordo com Dourado (2007), ainda, predominam no cenário educacional, vários processos de regulação que permeiam o cotidiano dos sistemas de ensino e das escolas públicas, sob a supremacia da União, por meio da indução de políticas de financiamento de ações e programas governamentais.

O poder público tem obrigação de criar condições políticas e de gestão para garantir o envolvimento e a participação da sociedade civil na formulação, implementação das ações e programas de universalização da educação básica, bem como a melhoria nos diferentes níveis e modalidade. Porém, no Brasil dada a natureza patrimonial do estado, muito há que ser feito, a fim de garantir a participação da sociedade civil nas políticas públicas, especialmente na área da educação.

Assim como Dourado, Oliveira e Santos (2007, apud DOURADO E OLIVEIRA, 2009, p. 205) revelam que:

[...] “a qualidade da educação envolve dimensões extra e intraescolares e, nessa ótica, devem se considerar os diferentes atores, a dinâmica pedagógica, ou seja, os processos de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem, bem como os diferentes fatores extraescolares que interferem direta ou indiretamente nos resultados educativos”.

É de extrema necessidade o aumento dos recursos destinados à educação, a regulamentação do regime de colaboração entre os entes federados, a otimização e uma maior articulação entre as políticas e os diversos programas de ações na área educacional, pois isto pode contribuir de forma significativa na gestão da escola pública.

Regendo todas estas instâncias tem-se o Plano Nacional de Educação 2011-2020, lei nº 8.035/2010, que se constitui no documento que rege a educação brasileira, nele estão definidas as políticas públicas e as diretrizes para a Educação em todos os níveis de ensino.

O PNE, como é conhecido, estabelece as prioridades e propõe metas a serem atingidas. A sua implementação é de responsabilidade das diferentes esferas de governo, que devem criar planos de ação para implementar essas prioridades e objetivos em cada sistema de ensino. Em síntese, o Plano Nacional de Educação tem como objetivos: definir prioridades e estratégias relacionadas à educação nacional; elevar o nível de escolaridade da população; melhorar a qualidade do ensino em todos os níveis; reduzir as desigualdades regionais em relação ao acesso

e a permanência, com sucesso na educação pública; democratizar a gestão do ensino público, obedecendo aos princípios da participação de toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Pedagógico da escola e nas demais decisões que dizem respeito ao processo educacional; a formação de indivíduos críticos e conscientes, capazes de construir uma sociedade justa e solidária, onde o respeito e a cooperação sejam vividos por todos, sem distinção de cor, raça, idade, sexo, ou qualquer outra forma de discriminação.

O Plano Nacional de educação estabelece uma política de estado, portanto, deve ser tratado como prioridade por este e pela sociedade. O cumprimento das metas previstas exigirá grande esforço coletivo e institucional. É fundamental discutir o processo de construção coletiva, as concepções, diretrizes, metas e estratégias a serem consideradas para a elaboração do novo plano a ser implementado. Para tanto, investimentos públicos são necessários, acompanhados por monitoramento, assessoramento e avaliação de resultados. O plano deve estar ao acesso da sociedade e ser avaliado periodicamente, buscando desta forma garantir sua eficiência.

Dourado salienta em seus estudos, a importância da avaliação desenvolvida sobre o PNE, fazendo-se necessário, avanços na consolidação do processo avaliativo e de construções de políticas públicas educacionais (DOURADO, 2007).

Em suas diretrizes, o Plano Nacional de Educação estabeleceu a Gestão Democrática e Participativa, a ser concretizada pelas políticas públicas educacionais, especialmente quanto à organização e fortalecimento de colegiados em todos os níveis da gestão.

O Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação (PNE) 2011/2020, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), evidenciam a preocupação do país em melhorar a educação. Observa-se que o Brasil está avançando em termos de legislação e programas educacionais, embora ainda exista uma precariedade muito grande em relação aos recursos, aos meios, a qualificação do profissional da educação. Há uma grande mobilização em torno da educação, parece que o país está de fato acordando para a importância que a Educação tem na e para a sociedade.

O novo PNE propõe diretrizes e estipula metas para serem cumpridas pelo governo nos próximos 10 anos com o objetivo de melhorar, cada vez mais, a

Educação no país. O projeto estabelece vinte metas com estratégias necessárias para alcançar os objetivos em dez anos. Algumas metas são bastante audaciosas como, por exemplo: “alfabetizar todas as crianças do país, até no máximo, oito anos de idade”. Diante da realidade educacional do país estas metas parecem inatingíveis, porém, se toda a sociedade se comprometer com o processo educacional é possível transformar esta realidade e garantir a efetivação das propostas.

Dourado (2007), diz com propriedade que as políticas educacionais vão propiciar elementos para a compreensão dos processos de regulação e financiamento, bem como os arranjos institucionais que contribuem para a materialidade das políticas de gestão e organização educacionais no Brasil. Com isso, constata-se que é cedo para agregar qualidade na educação, conforme as metas encaminhadas para a educação.

Para atingir um padrão aceitável, ou seja, a nota (seis) 6, estamos muito longe, segundo os membros da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Historicamente, mudanças profundas são lentas e difíceis de realizar na educação brasileira (CAMPOS, 2010).

De acordo com Dourado (2007), o debate acerca da educação se intensificou nos últimos anos, assim como foram percebidas as contribuições da educação no desenvolvimento da sociedade. As Políticas Públicas são possibilidades legais de se concretizar a universalização do ensino e sua qualidade.

O Plano Nacional de Educação objetiva qualificar e melhorar significativamente a educação em todos os níveis, sendo que, um dos grandes desafios é, além do acesso, a permanência do aluno na escola. Assim, o Plano Nacional de Educação 2011-2020 só vem a somar e a desafiar a educação brasileira, pois se ainda temos pontos falhos na aplicação de tal política pública, é preciso dobrar os esforços e constantemente avaliar os resultados, rever as propostas e reorientá-las se necessário.

3 A GESTÃO ESCOLAR, EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE TRÊS PASSOS (RS).

3.1 Considerações Sobre Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação do Município.

A rede municipal de ensino do município de Três Passos (RS), é composta por treze (13) escolas, sendo quatro (4) de Educação Infantil e nove (9) de Ensino Fundamental, atendendo a um mil quinhentos e quarenta e quatro (1544) alunos. Para atender esta demanda o município conta com um quadro funcional de duzentos e trinta e um professores, incluindo entre estes diretores, coordenadores e profissionais da Secretaria Municipal de Educação.

Optou-se, neste trabalho por pesquisar junto a SMEC, a Coordenadora de Ensino, professora graduada em Pedagogia e pós-graduada em Interdisciplinaridade na Educação, atuante há quatro anos neste cargo e a Assessora de Programas e Projetos da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, professora graduada em Educação Física, atuante há quatro anos neste cargo, pois elas têm o conhecimento necessário para falar sobre o processo de gestão das escolas municipais, bem como informar sobre as decisões ou ações desta secretaria que influenciam no mesmo.

Foi aplicado um questionário igual para as duas professoras representantes da SMEC e, também, realizadas entrevistas, pois ao longo do trabalho estas foram necessárias para uma melhor compreensão dos assuntos tratados.

As questões foram as seguintes:

- 1- Qual é a visão da equipe da Secretaria Municipal de Educação sobre gestão escolar?
- 2- Como esta gestão ocorre na prática?
- 3- Quais as ações da Secretaria Municipal para implementar a gestão democrática nas escolas da rede?
- 4- Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?

Descrição das respostas dadas pela Coordenadora de Ensino da SMEC.

Resposta dada na questão número 1:

A visão da equipe é de que a Gestão Escolar Democrática deve ser instituída em todas as suas dimensões. Pois além de permitir a transparência, envolve a comunidade escolar no comprometimento com a educação, reforçando as relações comunidade/família/escola. Essa relação que foi rompida com a proposta tecnicista e de toda uma política social-econômica, em que se buscava culpados para o fracasso escolar.

A Gestão Escolar Democrática é uma das formas de se resgatar essas relações e construir o “Compromisso de todos pela Educação.”

Resposta dada na questão número 2:

Através da instituição do Conselho Escolar, com representantes das diferentes instâncias da comunidade escolar. Do estudo do material fornecido pelo MEC, direcionado aos Conselhos, sobre a importância dos conselhos e a função dos conselheiros, entre outras relacionadas à educação/escola. Do envolvimento dos membros do Conselho nas reuniões, na tomada de decisões e encaminhamentos relacionados a Escola.

Resposta dada na questão número 3:

A Secretaria efetivou encontro com os componentes do Círculo de Pais e Mestres de cada escola, trabalhando juntamente com estes a importância na instituição dos Conselhos Escolares. Incentivo na Formação do Conselho e acompanhamento na elaboração dos Regimentos internos.

Resposta dada na questão número 4:

Os entraves ainda encontrados, em muitos casos, é a própria consciência da importância da participação dos pais e da comunidade. Bem como, a disponibilidade de tempo dos integrantes para efetivar os estudos.”

O Conselho Escolar assumir o seu real papel na escola é a possibilidade de mudança do olhar à educação. como compromisso de todos envolvidos. Porém isso é um processo, pois desconstruir algumas práticas enraizadas, leva um tempo mas é possível.

Respostas dadas pela responsável pela Assessora de Programas e Projetos da Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

Questão número 1:

Durante a elaboração do Diagnóstico e das Ações e subações do PAR – Plano de Ações Articuladas, esse tema foi abordado em várias oportunidades, onde a equipe manifestou-se a favor da implementação. Portanto, entende-se a implementação como processo necessário e pautado em várias ações que garantam a eficiência, eficácia e participação efetiva.

Questão número 2:

Atualmente os gestores escolares são indicados pelo Dirigente Municipal que determina também os critérios para a escolha.

Questão número 3:

Foi definido e aprovado pelo Prefeito Municipal no PAR:

- a Gestão Democrática é um processo que perpassa pela participação de toda a comunidade: gestores, sociedade civil organizada, Conselho (de pais, de Educação, Alimentação Escolar, FUNDEB), legislativo; estabelecer processo de escolha dos gestores – lei da gestão democrática e/ou critérios definidos no coletivo para a escolha dos diretores.
- Fortalecimento dos Conselhos Escolares;
- Formação de gestores – Programa Escola de Gestores;
- Implementação do PDE interativo em todas as escolas da rede como instrumento interativo, de fácil acesso para auxiliar na Gestão, que foca a melhoria de resultados – enfatiza também o processo democrático.
- Executar as ações e subações estabelecidas e aprovadas no PAR.

Questão número 4:

Primeiramente é necessária decisão política. Após, executar as ações e subações do PAR.

As respostas foram dadas de acordo com a compreensão e concepção de cada uma delas, sendo que, a Coordenadora, deu respostas mais abrangentes dentro da estrutura educacional, já a Assessora de Programas e Projetos deu respostas mais técnicas, porém, ambas contribuíram para a compreensão da visão da SMEC sobre gestão democrática.

De acordo com as respostas, pode-se perceber que a Secretaria Municipal de Educação do município de Três Passos, entende e reconhece que é necessário implementar a gestão democrática nas escolas e que esta tem que ocorrer de forma organizada, pautada em várias ações que garantam a eficiência, eficácia e comprometimento de todos os envolvidos no processo educacional. É importante instituí-la em todas as suas dimensões, buscando ao máximo a participação da comunidade escolar na organização da escola, do ensino, comprometendo a todos neste novo modelo de gestão que deve ser transparente e cooperativo, reforçando as relações entre comunidade, família e escola. Segundo observou a Coordenadora de Ensino, esta relação foi rompida a partir da proposta tecnicista e de toda uma política social econômica, em que, se buscava culpados para o fracasso escolar. Para ela, a Gestão Escolar Democrática é uma das formas de se resgatar essas relações e construir o “Compromisso de todos com a educação”.

Atualmente a gestão escolar democrática não está implementada nas escolas da rede municipal, porém, muitas ações estão sendo realizadas com o objetivo de transformar esta realidade. Hoje, os gestores escolares são indicados pelo Dirigente Municipal (prefeito) que determina, também, os critérios para a escolha.

Todas as escolas da rede municipal realizaram estudos sobre a organização dos Conselhos Escolares, e pelo menos, vinte por cento (20%) destas, já estão instituindo-o. Os estudos foram realizados através de material fornecido pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura), direcionado aos Conselhos, que trata sobre sua importância dentro da instituição escolar, a função dos conselheiros, entre outras instancias relacionadas com a educação e escola. Este órgão nas escolas, conta com representantes das diferentes instâncias da comunidade escolar que também estão ou já realizaram estudos do material fornecido pelo MEC.

A Secretaria Municipal de Educação promoveu encontros nas escolas com os componentes do Círculo de Pais e Mestres, trabalhando conjuntamente com estes a importância de instituir na escola o Conselho Escolar, incentivando sua organização e auxiliando no acompanhamento e elaboração do Regimento interno de cada

Conselho formado. Apesar de todas as escolas e membros do CPM terem participado das formações, nem todas constituíram seus Conselhos Escolares, em algumas eles estão em processo de constituição.

O município vem participando desde 2010 de vários programas do governo federal que contribuem na qualidade da educação e, conseqüentemente, influenciam no processo de gestão das escolas, pois muitos desses programas sugerem ações que implicam a democratização das gestões escolares, dentre estes programas está o PAR (Plano de Ações Articuladas). Após estudos, reuniões com os gestores, professores da rede municipal, fazendo o levantamento da realidade da educação do município, bem como da realidade de cada escola, realizando o diagnóstico e após o plano de metas e as estratégias, foi elaborado o Plano de Ações Articuladas do município, aprovado pelo prefeito municipal com as seguintes definições em relação à gestão democrática:

- Percebendo a gestão democrática como um processo que perpassa pela participação de toda a comunidade: gestores, professores, pais, alunos, sociedade civil organizada, Conselhos (de pais, de educação, alimentação escolar, FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica) e legislativo, irão definir critérios para a escolha dos diretores das escolas municipais.

- Fortalecimento dos Conselhos escolares e implementação nas escolas onde não estão organizados;

- Oferta de formação para os gestores através do Programa Escola de Gestores;

- Implementação do PDE interativo em todas as escolas da rede municipal como instrumento interativo de fácil acesso para auxiliar na Gestão, que foca a melhoria de resultados, enfatizando também o processo democrático.

Segundo a Assessora de Programas e Projetos da SMEC, o PDE vem a somar no processo de gestão da escola, pois ele colabora na organização das propostas, na definição de metas e estratégias e na distribuição das responsabilidades, sendo assim um importante mediador do processo democrático. Na sua proposta ele exige momentos de decisão coletiva, bem como sugere o compartilhamento da responsabilidade, envolvendo dessa forma toda a comunidade escolar.

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), apresentado pelo Ministério da Educação em abril de 2007, colocou à disposição dos estados, municípios e Distrito Federal, instrumentos eficazes de avaliação e de implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação, sobretudo da educação básica pública.

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, um programa estratégico do PDE, instituído pelo Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007, inaugurou um novo regime de colaboração, conciliando a atuação dos entes federados sem lhes ferir a autonomia, envolvendo primordialmente a decisão política, a ação técnica e atendimento da demanda educacional, visando à melhoria dos indicadores educacionais. Sendo um compromisso fundado em vinte e oito diretrizes e consubstanciado em um plano de metas concretas e efetivas, compartilha competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e desenvolvimento da educação básica.

A partir da adesão ao Plano de Metas, os estados, os municípios e o Distrito Federal passaram à elaboração de seus respectivos Planos de Ações Articuladas (PAR). A partir de 2011, os entes federados poderão fazer um novo diagnóstico da situação educacional local e elaborar o planejamento para uma nova etapa (2011 a 2014), com base no Ideb dos últimos anos: 2005, 2007 e 2009 (MEC. 2012).

O Plano de Desenvolvimento da Educação, se bem elaborado, principalmente contando com a participação de todos os envolvidos no processo educacional da escola, pode ter grande influência no processo de gestão e ter um caráter democrático, contribuindo para a melhoria do ensino, pois todas as suas ações serão resultados do diagnóstico que deve ser feito no coletivo. Se a escola não cumprir com esta solicitação ele pode estar servindo aos interesses de alguns e não ter grande sentido dentro da instituição, não gerando as melhorias necessárias. Também é importante a participação e o apoio da SMEC, no sentido de garantir a estrutura necessária para a concretização das ações, pois os Programas Federais também exigem uma contrapartida do município e este ao aderir aos programas, deve oferecer as condições para que de fato eles sejam realizados de forma eficaz.

De acordo com a assessora, junto à implementação da gestão democrática nas escolas é necessário executar as ações e subações estabelecidas e aprovadas no PAR, pois segundo ela, estas vão dar apoio à gestão democrática.

Em relação aos entraves e possibilidades para que ocorra a gestão democrática na escola foi colocado que, primeiramente é necessário, decisão política, após ações práticas para a implementação deste modelo de gestão. Também, foi enfatizada a necessidade da consciência sobre a importância da participação da comunidade escolar nas propostas da escola, pois se percebe que a sociedade não tem muito interesse em colaborar com o processo educacional e nem

tem consciência que é dever de todos lutar pela educação. Outro entrave percebido é a falta de tempo ou disponibilidade para os encontros ou reuniões na escola.

Para a SMEC, a instituição dos Conselhos Escolares, é percebida como uma ferramenta importantíssima no processo de gestão democrática. Porém, ela sente que é necessário estudo, conhecimento sobre suas atribuições, para que assim os membros dos Conselhos possam assumir seu real papel na escola, representando toda a comunidade e fazendo com que todos se envolvam e participem sentindo-se responsáveis pelo sucesso da educação na escola da qual fazem parte. Reconhecem que este é um processo longo, que está, apenas começando, desconstruir algumas práticas enraizadas demanda tempo e esforço, porém, é possível de ser realizado se houver vontade e união de esforços.

Na visão de Lück (2011, p.22),

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

A vontade e o empenho de todos os envolvidos no processo educacional é de extrema importância para que realmente o processo de gestão da escola seja democrático, portanto, é importante também que os dirigentes educacionais da Secretaria de Educação conheçam os pressupostos da gestão democrática e viabilizem a sua implementação na escola, pois desta forma o processo torna-se mais fácil e menos burocrático. Quando todos estão unidos em um mesmo propósito às coisas acontecem com maior rapidez e com menos desgaste.

Na perspectiva da escola como organização social, para além da visão “administrativa”, as organizações escolares são abordadas como unidades sociais formadas de pessoas que atuam em torno de objetivos comuns, portanto, como lugares de relações interpessoais. A escola é uma organização em sentido amplo, uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição (LIBÂNEO (2005 apud LIBÂNEO, 2009, p. 3).

Na gestão democrática é imprescindível a valorização da participação de todos os membros da comunidade escolar na organização e estruturação de todo o

processo, tanto administrativo quanto de ensino, procurando através da dinâmica do diálogo e do consenso tomar as decisões que atendam a demanda da instituição, buscando sempre garantir a qualidade do ensino.

Paro (2010), defende que, em uma administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo educacional precisam ser considerados. O trabalho precisa contar com o esforço dos gestores, professores, pais, alunos e outros membros da comunidade que possam contribuir nesta construção que precisa estar fundamentada na participação coletiva.

3.2 Considerações sobre gestão escolar na visão dos gestores da Escola Municipal de Ensino Fundamental São José

Ao realizar a pesquisa na escola, optou-se por aplicar um questionário para a equipe gestora e outro para alguns professores, que foram selecionados com o objetivo de contemplar professores de séries iniciais e finais do Ensino Fundamental.

Na escola pesquisada a equipe gestora é composta pelo diretor e a coordenadora pedagógica. Foi proposto questionário individual para cada gestor, porém, as respostas foram dadas em conjunto.

As questões formuladas foram as seguintes:

- 1 - Qual é a sua concepção de Gestão Democrática?
- 2 - Na escola está implementada a Gestão Democrática?
- 3 - Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?
- 4 - Quais as ações já realizadas na sua gestão para implementar a gestão democrática na escola?
- 5 - Como a comunidade escolar se articula para colaborar no processo democrático?
- 6 - A escola possui Conselho Escolar? Caso positivo, como é sua atuação?

Descrição das respostas dadas em conjunto pelo diretor da escola e a coordenadora pedagógica.

Questão número 1:

A concepção de Gestão Democrática é o envolvimento no processo participativo quanto as decisões coletivamente, participativamente, sendo necessário coloca-los em prática. Para que isso aconteça a escolha deve estar bem coordenada e administrada.

O gestor não pode prender-se somente nas questões administrativas. Como dirigente lhe compete uma visão em conjunto, sendo assim a sua atuação compreende a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais dentro da realidade local na qual está inserida.

Questão número 2:

Sim porque o funcionamento da escola está inserido em aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e sociais. As decisões são tomadas em um coletivo.

Questão número 3:

Falta de envolvimento e comprometimento do grupo, ocorrendo maior participação poderá ter maior possibilidade de melhoria.

Questão número 4:

A elaboração do PDE, reestruturação do PPP, a elaboração do Plano de Gestão, novos componentes no CPM, reestruturação do Regimento Escolar e o Plano Global.

Questão número 5:

A participação é o CPM e o restante da comunidade vem até a escola para participar somente quando é convocado. O comprometimento dos pais com a aprendizagem dos filhos é mínimo. A maior preocupação é o filho vir a escola para ter a presença por motivo bolsa família.

Questão número 6:

O Conselho Escolar dentro da lei de nosso município não está implementado e aprovado e sim temos o CPM, a atuação do mesmo

começou neste ano com a mudança de elementos novos na chapa, anos anteriores a participação era muito fraca.

Segundo o diretor e a coordenadora, a gestão democrática exige o envolvimento e participação de toda a comunidade no processo de tomada de decisões na escola e a atuação de todos para colocá-las em prática. Para que isso aconteça, a escola necessita estar bem coordenada e administrada. O gestor não pode prender-se somente nas tarefas administrativas. Como dirigente lhe compete uma visão total, ampla, sua atuação deve compreender os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiro e cultural, dentro da realidade local na qual está inserido.

De acordo com eles, na escola já está implementada a gestão democrática, pois o funcionamento da escola abrange os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e sociais. As decisões são tomadas no coletivo.

Apesar dos avanços percebidos na escola os gestores, ainda, sentem que falta um maior comprometimento do grupo de professores, dos alunos e das famílias. Quanto maior for à participação da comunidade na escola, maiores são as oportunidades de melhoria e maior é a democracia.

Os gestores relataram que para implementar a gestão democrática na escola já realizaram várias ações dentre elas, a elaboração do PDE (Plano de Desenvolvimento da Educação) que contribuiu muito para aproximar a comunidade da escola, pois os pais foram convocados a participar e a Secretaria Municipal de Educação acompanhou o desenvolvimento dos estudos e reuniões. Como esta comunidade tem bastante resistência em participar é sempre importante contar com o apoio da SMEC. Também, foi realizada a reestruturação do Plano Político Pedagógico, do Regimento Escolar, a elaboração do Plano de Gestão escolar e o Plano Global. Em todos estes momentos houve a participação da comunidade escolar, que participou estando presente em algumas reuniões ou em outras através de seus representantes, como exemplo o Círculo de Pais e Mestres.

A comunidade escolar participa do processo de gestão, principalmente por representatividade, através do Círculo de Pais e Mestres. Quando convidados os demais pais também comparecem nas reuniões. Em relação à aprendizagem dos filhos, o comprometimento dos pais é mínimo. A maior preocupação é em manter o filho na escola para garantir o benefício federal (Bolsa Família).

Em resposta a questão sobre a escola ter instituído o Conselho Escolar, os gestores afirmaram que ainda não possuem este órgão de participação e sim o

CPM, que foi reestruturado neste ano, pois nos anos anteriores sua atuação era segundo eles, “muito fraca”.

Diante das respostas, ressalta-se a importância de uma conscientização e de um compromisso de todos para que atuem e assumam responsabilidades com o ensino, unidos com o objetivo de superar desafios, transformando assim o cotidiano da escola.

Os gestores demonstram ter algum conhecimento em relação à gestão democrática, sendo assim suas ações devem ser de criar estratégias para trazer esta comunidade para participar cada vez mais, pois desta forma será mais fácil implementar o processo de gestão democrática, pois se percebe que muitas ações ainda são muito dependentes da Secretaria Municipal de Educação. Embora os gestores tenham a percepção de já estar implementada a gestão democrática na escola, percebe-se que apesar dos esforços a gestão ainda não está completamente de acordo com os pressupostos da gestão democrática, pois falta um maior envolvimento da comunidade e a instituição do Conselho Escolar, que é um dos caminhos para a participação de toda a comunidade. Segundo Silva (1992, apud SCHNECKENBERG, 2008, p.10), “O Conselho Escolar tem poder deliberativo sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. É considerado o órgão máximo da escola, definidor de políticas a serem implementadas pela direção”.

De acordo com Lück (2011), aos gestores escolares compete promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena de todos os membros da comunidade escolar em seu processo de gestão, pois se entende que é por meio desta participação que os mesmos desenvolvem consciência social e crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e as práticas escolares sejam efetivas na formação dos alunos. Portanto, pode se dizer que:

[...] o trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação constitui-se em uma condição fundamental do papel do gestor. Analisar a cultura escolar, seu modo de ser e de fazer, constitui-se em ação constante de gestores para orientá-la adequadamente (LÜCK, 2011, p. 79).

Diante disso, percebe-se a necessidade dos gestores conhecerem a realidade local, percebendo suas potencialidades e seus problemas, para então traçar metas e estratégias de ação no sentido de aproximar a escola da comunidade, trazendo

esta para dentro da escola com o objetivo de conscientizá-la sobre a importância de sua participação na gestão escolar, fazendo com que esta comunidade se reconheça como membro ativo dentro do ambiente escolar e perceba que a escola não pode estar dissociada de sua comunidade e vice versa.

3.3 Como os Professores Percebem o Processo de Gestão Democrática na Instituição de Ensino

A escola pesquisada não é uma escola grande, portanto não tem um grande número de professores e, além disso, em seu quadro conta com professores contratados, por isto só foi possível realizar a pesquisa com três professores. A fim de registro nesta monografia, optou-se por identificar os professores mencionados através de números. A professora número 1, atua 40 horas semanais lecionando nos dois turnos de aula, séries iniciais e finais do Ensino Fundamental, é formada em Letras e está na docência há 20 anos. A professora 2, é formada em Pedagogia e atua 20 horas semanais nas séries iniciais há 2 anos. A professora número 3, é formada em Artes Visuais e atua 20 horas semanais nas séries finais do Ensino Fundamental estando na docência há 8 anos.

Foi aplicado aos professores entrevistados um questionário único com as seguintes questões:

- 1- Qual sua concepção sobre Gestão Escolar Democrática?
- 2- Você conhece os pressupostos e/ou princípios da Gestão Democrática?
- 3- A sua escola possui este modelo de gestão?
- 4- Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?

A seguir a descrição das respostas dadas pelas professoras entrevistadas e as respectivas perguntas utilizadas no questionário.

- 1- Qual sua concepção sobre Gestão Escolar Democrática?

Professora 1:

A minha concepção de Gestão Escolar Democrática é abrangente, pois envolve o requisito participação. Sem participação envolvente e coletiva dos sujeitos do grupo não há gestão democrática. As vozes precisam ser

ouvidas, o silêncio não deixa a evolução acontecer democraticamente. Os envolvidos no processo precisam conhecer e saber fazer uso de seus direitos e deveres com limite, já que como cidadãos somos regidos por legislação e esta nos limita até onde podemos ir. Ela necessita de líderes positivos que saibam conduzir o trabalho com transparência e sinceridade para que ninguém se sinta prejudicado. É um processo de construção contínuo, de aprendizado permanente, de luta constante e a prática social requer autonomia para que ocorra a participação de toda a comunidade escolar, as várias instâncias da mesma, principalmente, nos momentos de tomada de decisões, abrangendo o processo de construção das mesmas com visões e metas de resultado.

Professora 2:

Como os públicos escolares são cada vez mais heterogêneos. É preciso promover o desenvolvimento integral dos alunos com práticas pedagógicas que contemplem experiências diversificadas, tendo como objetivo a construção do processo ensino de aprendizagem da escola, provocando reflexões a respeito dos problemas existentes na comunidade escolar do bairro onde a escola está inserida. Sabe-se que nem todos os problemas são fácil de se administrar dentro de uma escola, mas cabe a direção e coordenação, promover ações junto com os professores e a comunidade escolar para sanar os mesmos com competência.

Professora 3:

Eu acho que é uma gestão onde, não somente prevalece a opinião da direção ou coordenação, mas sim de todos os que nela trabalham.

2- Você conhece os pressupostos e/ou princípios da Gestão Democrática?

Professora 1:

Não. Não conheço profundamente os pressupostos e/ou princípios da Gestão Democrática, mas posso elencar o que sei. Ela se opõe e/ou se contrapõe a uma administração hierárquica, sistematizada piramidalmente, cujas decisões restringem-se há alguns, semelhante a uma gestão empresarial, quando a organização é uma divisão técnica. Ela requer uma equipe gestora que corresponde ao processo de produção da escola, cuja essência é o pedagógico e o produto (resultado) visado é um aluno educado, consciente para exercer cidadania de fato como ser humano com

visões voltadas para a coletividade. Ela também requer um caráter sócio-político-econômico autônomo. Necessita de uma organização curricular que vise qualidade e renovação constante de acordo com a evolução do processo histórico-social em que a escola está envolvida. Também vivencia crises pela organização e estas geram as mudanças na cultura organizacional democrática.

Professora 2:

Não como deveria, porque só a direção e a coordenação fazem formação continuada sobre gestão escolar.

Professora 3:

Não.

3- A sua escola possui este modelo de gestão?

Professora 1:

Não. Ainda não está inserida neste tipo de administração.

Professora 2:

A nossa escola procura dentro dos recursos humanos e tecnológicos trabalhar e desempenhar as funções da melhor maneira para o bom funcionamento da escola, desenvolvendo o projeto político para melhorar o nível de aprendizagem dos alunos. Portanto a escola planeja situações com intencionalidade, que trabalhem aspectos como o conhecimento através de oficinas como: pintura, desenho, teatro, leitura, expressão corporal, ações de cuidado pessoal e o uso de recursos tecnológicos e midiáticos.

Professora 3:

Se for pelo que eu acho que é, de certa forma sim, mas às vezes isso não acontece.

4- Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?

Professora 1:

Existem muitos entraves, que podem ser encarados como desafios de mudança para se chegar a uma gestão democrática. O primeiro, na minha opinião, é que é uma cultura distante da vida das pessoas de modo geral por pertencermos a uma sociedade capitalista que primordia o individualismo e o consumismo. Provocar novas concepções através de estudo e formação é um caminho para iniciar na própria escola novas visões de se ver a educação. Outro aspecto que considero entrave é a política educacional de nosso país que ainda não consegue se estruturar dentro de uma perspectiva democrática e autônoma no cotidiano escolar, apesar de se dizer democrático mundialmente e ser visto como modelo de democracia. É uma caminhada lenta, pois requer tempo para uma nova construção. Se olharmos para a nossa própria escola percebemos que ela é formada pela cultura de vários segmentos, como por exemplo, pessoas heterogêneas, em épocas diferentes/diversificadas, opiniões e formações diferentes, aspectos que geram resistência ao novo. Ainda vejo a cultura de participação como uma fantasia e de obrigatoriedade, não de consciência.

Professora 2:

Dentro da escola a função de coordenador pedagógico nem sempre é bem delimitada. Muitos acham que o profissional que exerce o cargo é um auxiliar do diretor para as questões burocráticas. Outros profissionais acreditam que ele deve resolver os problemas disciplinares dos alunos, portanto as tarefas do coordenador tem concepções diferentes em relação a sua função. Mas o papel do coordenador é e se torna imprescindível para orientar sua equipe e o processo educativo da escola, por isso ele deve estar sempre atualizado para orientar os planejamentos e os encontros de formação continuada, propondo atividades desafiadoras e ações para os professores.

Professora 3:

Seria que todos pudessem dar a sua opinião e esta fosse aceita e não criticada, mas na nossa escola, o bom é que a direção e a coordenação estão abertos para opiniões e sugestões.

Em relação à primeira questão as professoras são unânimes em dizer que, a Gestão Democrática, pressupõe a participação ativa da comunidade escolar, em todos os segmentos da escola, administrativo, pedagógico e financeiro, tendo voz ativa no processo decisório e nas ações. Também, foi enfatizado a necessidade de líderes positivos que saibam conduzir o trabalho com transparência e sinceridade para que todos se sintam valorizados. Foi elencado, também, que é papel dos gestores criarem estratégias que garantam a participação da comunidade no processo de gestão. A gestão é percebida como um processo de construção contínua, de permanente aprendizado, de luta constante que requer autonomia para que realmente se legitime como democrática.

Diante das respostas percebe-se que os profissionais da educação possuem uma visão de Gestão Escolar Democrática que está de acordo com os pressupostos da mesma, isso é um ponto positivo, pois quanto maior for o entendimento dos envolvidos mais fácil se dará este processo na escola.

Ferreira (2008), enfatiza a necessidade de envolver na gestão todas as pessoas que trabalham na escola, para que isso ocorra de forma efetiva é preciso existir normas e práticas que promovam uma gestão participativa e uma cultura democrática, quer pela valorização de formas de participação representativa, quer, pelo exercício indiferenciado e coletivo de funções de gestão, através de mecanismos de participação direta.

De acordo com Lück (2011), a oportunidade de participação dá às pessoas a liberdade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados, portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Desta forma, sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas como apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros e que muitas vezes nada tem a ver com a realidade local. A gestão participativa se assenta, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no âmbito escolar.

Respondendo a questão número dois que questiona sobre o conhecimento em relação aos pressupostos da gestão democrática, uma das professoras afirmou desconhecê-los totalmente, já as outras duas dizem ter um conhecimento superficial, destas, uma colocou algumas considerações pertinentes sobre a questão. Segundo

ela, a gestão democrática se opõe ou contrapõe-se ao modelo de administração hierárquico, cujas decisões restringem-se aos dirigentes, como ocorre na gestão empresarial. A gestão democrática requer o comprometimento da equipe gestora com o processo de ensino, voltado à formação de sujeitos conscientes e capazes de exercer plenamente a sua cidadania com visões voltadas para a coletividade. Ela também exige autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

O mundo globalizado gerou várias mudanças na sociedade, na sua forma de organização, costumes, cultura e comportamento. A escola precisa estar em constante formação, enquanto instituição social, adequando-se de forma crítica às circunstâncias do novo tempo. Os profissionais da educação precisam estar bem informados e formados para agirem de forma segura no ambiente escolar, conhecer os pressupostos da gestão democrática é extremamente importante na conjuntura educacional da atualidade. Como afirma Campos,

A escola como lócus de formação humana é espaço de diálogo, de trocas, de vida. Portanto, é uma instituição diferente e que deve ser orientada a fim de que se permita a vivência coletiva entre gestores, professores, funcionários, alunos e a família, para que se fortaleça a interação entre os grupos e se faça uma organização autêntica, respeitando as singularidades na pluralidade dos sujeitos (2010, p. 73-74).

As escolas têm enfrentado vários problemas devido à falta de renovação de seus modelos de gestão, pois os atuais não correspondem mais as novas exigências sociais. A escola precisa evoluir e esta evolução só acontece a partir do momento que as pessoas envolvidas neste processo mudarem suas concepções em relação ao modelo educacional vigente. Isto pode ocorrer através de estudos, reflexões e debates sobre a realidade do ensino hoje e as possibilidades de mudanças. É preciso que todos ou a maioria compreenda que as mudanças são necessárias e que esta ocorre a partir da ação de cada indivíduo, unido ao coletivo com um único objetivo, o de melhorar a qualidade da educação.

De acordo com as respostas das professoras, na escola pesquisada ainda não está implementada a Gestão Democrática. Em relação aos entraves e possibilidades para que ocorra a gestão democrática na escola, as professoras são unânimes em dizer que a participação ativa de todos os envolvidos no processo escolar é uma das possibilidades para que de fato ocorra a gestão democrática. Uma das professoras destaca que os entraves devem ser encarados como desafios. Segundo ela, o primeiro entrave é a questão cultural, pois as pessoas não estão

acostumadas a trabalhar em conjunto, o mundo capitalista torna-as individualistas e competitivas. Na sua visão, promover estudos e formações com o objetivo de refletir sobre todos os aspectos que envolvem o processo educacional pode ser uma alternativa para gerar mudanças. Outro entrave percebido por ela é a política educacional do país que ainda não consegue se estruturar dentro de uma perspectiva democrática e autônoma para a escola pública. Sobre o processo de participação, no seu ver, como esta participação vem ocorrendo, não passa de uma fantasia e em alguns casos de obrigatoriedade e não de consciência.

Analisando as duas últimas respostas, ressalta-se a importância de uma conscientização e de um compromisso tanto dos gestores quanto dos demais profissionais da escola no sentido de assumirem responsabilidades em equipe com o objetivo de superar os desafios, unindo-se para transformar o cotidiano escolar.

O processo de gestão democrática, tendo a participação como ponto fundamental em sua prática é recente na educação e, portanto, precisa ser bem estruturado e estar realmente pautado nos princípios democráticos. Na escola todos os envolvidos devem estar cientes do que é realmente uma gestão participativa e do grau de comprometimento que ela exige de cada indivíduo. Lück destaca que:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e consciente, pela qual, os membros de uma unidade social reconhecem e assumem vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afeitas (2011, p. 18-19).

Aos gestores escolares compete, portanto, promover um ambiente propício à participação plena, no processo de gestão, dos seus profissionais, dos alunos e de seus familiares, uma vez que se entende que é por meio desta participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

3.4 Considerações a Cerca da Gestão Escolar Democrática Segundo a Visão da Presidente do Círculo de Pais e Mestres da Escola Municipal de Ensino Fundamental São José de Três Passos (RS).

Com a presidente do CPM foi aplicado um questionário com as seguintes questões:

- 1- Qual a sua visão como presidente do Círculo de Pais e Mestres sobre Gestão Escolar Democrática?

Eu como presidente venho a dizer que anteriormente ela não era muito participativa, mas com a mudança ela está cada vez mais ativa.

- 2- Você já possui algum conhecimento sobre Conselho Escolar? Caso sim poderia descrevê-los?

Não, porque o nosso município não tem uma lei aprovada.

- 3- Na sua opinião, qual a diferença entre Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres?

Conselho Escola é para organização de compras e decisões a serem tomadas e o Conselho Escolar é somente para prestação de contas.

- 4- Como é a participação do Círculo de Pais e Mestres na Gestão Escolar?

A participação é mais ativa do que em anos anteriores.

- 5- Você conhece os pressupostos e/ou princípios da gestão democrática?

Não

- 6- Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra na escola pública?

A participação dos membros da escola e membros da comunidade deverão ser ativos nas atividades da instituição para que o aprendizado, disciplina e a organização ocorra de forma exemplar. (PRESIDENTE DO COM).

De acordo com as respostas da presidente do CPM, observou-se que ela não possui nenhum conhecimento sobre gestão escolar democrática, nem sobre o Conselho Escolar, portanto, também não sabe diferenciar suas práticas e suas atribuições no processo de gestão. Na sua opinião, a participação ativa dos membros da comunidade escolar no processo de gestão contribui para a melhoria do ensino na instituição. Embora ela afirme que atualmente ocorra uma maior participação por parte da comunidade, ainda é considerada pouca ou pouco eficaz no sentido de colaborar na melhoria do ensino.

Diante do exposto, ressalta-se a importância de aproximar mais a escola da comunidade para que esta participe ativamente e compreenda a sua real importância no processo escolar. Também é percebida a necessidade de oferecer formação para os pais, pois a maioria desconhece os processos e caminhos de participação da comunidade e a importância de exercer seu papel de cidadão com autonomia e capacidade. Nesta comunidade, ainda, existe uma concepção errônea de participação, sendo que estes vêm à escola apenas quando são chamados para entrega de boletins ou reuniões, em que, é posto como obrigatório a presença de um responsável legal pelo aluno, e não para se inteirar da vida escolar. Portanto, sabe-se que é preciso haver um processo dinâmico que oportunize a conscientização da comunidade sobre a importância de sua participação na gestão escolar para que esta seja democrática e que esteja voltada aos seus interesses, sendo capaz de realizar as melhorias necessárias na instituição escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi de extrema importância, uma vez que possibilitou aprofundar conhecimentos sobre o processo de gestão escolar democrática, percebendo seus entraves e suas possibilidades de serem implantados na escola pública; compreender como ocorre o processo de gestão de uma escola pública municipal através de pesquisa com pessoas ligadas à Secretaria Municipal de Educação, gestores, professores e órgão de representatividade da comunidade escolar em uma escola da rede.

Na atualidade, a sociedade em geral está passando por um período de grandes mudanças e estas estão ocorrendo de forma acelerada, o ensino não poderia deixar de acompanhar estas mudanças, pois lhe é exigido uma nova postura uma nova organização, com isso o modelo de gestão escolar também está mudando, pois a gestão precisa estar voltada para a transformação social. O ensino público marcado por novas concepções assumidas no plano social busca uma efetiva participação de todos os que compõem a instituição, assumindo compromissos com a gestão escolar, esta atuação deve ser tanto dos profissionais da escola, quanto dos pais, alunos e outras pessoas da comunidade que possam contribuir positivamente no processo de gestão escolar. Na escola todas as pessoas envolvidas devem ser concebidas como agentes sociais, participantes de um processo coletivo de fazer educação, pois dessa forma se fortalecem as práticas locais tendo assim maior capacidade transformadora. (DOURADO, 2007).

Por isso a importância da implementação da gestão democrática por meio da participação coletiva na escola pública, que oportuniza e facilita a organização de ações cooperativas e de resistência a todas as formas de poder.

A implementação da gestão democrática na escola exige que as pessoas envolvidas tenham consciência de seus pressupostos. Historicamente se sabe que isto é pouco provável, portanto, se faz necessário que estes sejam refletidos entre gestores, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais e demais membros da comunidade, com o objetivo de oportunizar o conhecimento e a partir dele a conscientização dos envolvidos sobre o processo de gestão democrática, seus pressupostos e a importância do envolvimento e compromisso de todos com a qualidade do ensino na instituição escolar.

Não é possível mudar o modelo atual de gestão, sem que se estabeleça a articulação entre a escola e a sua comunidade local, pois a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para atender as necessidades de sua comunidade, com responsabilidade e participação, para se chegar ao objetivo da educação, que é promover o indivíduo dentro de seu contexto social e político.

A partir deste estudo, percebe-se a importância e a necessidade de construir um projeto de ensino coletivamente voltado à realidade da escola, onde todos tenham a compreensão de que a gestão democrática baseia-se na ação coletiva, onde escola e comunidade unida, decidam, dividam responsabilidades pelo bem da coletividade. Isto depende de vontade individual de transformar a própria consciência, autocrítica e humildade para agir no coletivo dividindo poder com os demais, tendo no diálogo uma condição para o consenso em torno das tomadas de decisões e ações dentro da instituição.

Para que a gestão democrática realmente se efetive dentro da instituição, é necessário que os dirigentes, criem estratégias para oportunizar a conscientização da comunidade escolar, proporcionando um ambiente favorável à participação dos profissionais da escola, dos alunos, dos pais, fazendo com que estes últimos, não venham para a escola apenas para acompanhar o rendimento escolar de seu filho, mas também para fazer parte do processo de gestão, contribuindo assim para a melhoria da qualidade do ensino desenvolvido na instituição.

Embora, ainda, existam entraves para que a democratização do ensino ocorra principalmente no campo da gestão escolar, mudanças começam a ser percebidas nos processos políticos no sentido da participação. As políticas públicas com propostas e programas que buscam uma maior participação da comunidade, que articulam um novo processo de escolha dos gestores que passa pela participação da comunidade, o dinheiro direto na escola, contribuindo para a autonomia financeira, a instituição dos Conselhos Escolares que se constitui em um canal muito importante de participação e democratização da gestão escolar. O objetivo das políticas públicas é contribuir na melhoria da educação e isto exige um novo modelo de gestão escolar eficiente e autônomo voltado à realidade local, sem é claro deixar de observar as diretrizes nacionais. É importante a existência de políticas públicas voltadas para a educação, pois sem as mesmas, torna-se improvável melhorar a qualidade do ensino. Com programas específicos para as escolas e suporte financeiro, torna-se viável construir uma gestão cada vez mais democrática.

Esta nova concepção de gestão escolar, também, aponta para a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino sejam efetivadas na própria instituição, envolvendo quem vai realizar esta prática e seus usuários. Essa proposição de autonomia não deve eliminar a vinculação da unidade de ensino com o sistema educacional que a sustenta. Autonomia não pode ser entendida como rompimento com as esferas governamentais, uma vez que ações que promovam a força do conjunto só são possíveis mediante uma coordenação geral, que pressupõe, além da necessária flexibilidade, a normatização.

As normas complementares, reguladoras da ação para o alcance dos objetivos da lei, são importantes para a definição dos limites necessários, mas não de maneira a impor formas padronizadas que por vezes podem estar descontextualizadas da realidade local. No caso da gestão democrática, especialmente, toda a regulação em excesso pode interferir no exercício da autonomia e da democracia. As formas não podem contrariar os objetivos, pois a essência da gestão democrática é o espaço de autonomia.

A efetivação da Gestão Democrática demanda uma nova concepção e uma nova cultura de gestão escolar. Nesta perspectiva, a gestão que não pode mais confundir-se com o gestor, com a centralização nas mãos de uma pessoa, mas que passa a ser vista como um projeto coletivo, que institui uma organização colegiada. Trata-se da constituição de um novo paradigma de gestão escolar.

Este estudo, também, apontou a necessidade de mudanças na forma de escolha dos gestores escolares, os movimentos sociais pela democratização da escola pública afirmam que as eleições diretas para escolha dos dirigentes é a forma mais democrática, pois a comunidade tem a oportunidade de escolher seus dirigentes e sendo assim já está exercendo seu papel participativo. Ferreira (2008) chama a atenção para que não se perceba a eleição como ação terminal, pois esta deve ser vislumbrada como mais um instrumento que associado a outros, lutam pela democratização da escola pública.

Outro ponto importante diagnosticado a partir deste estudo é o papel de liderança do gestor, que é determinante no sucesso da escola. Para agir com eficiência o gestor precisa, antes, de mais nada, ter vontade de exercer uma liderança democrática, em que a participação ativa de sua comunidade venha a somar ao seu trabalho, sendo assim deve ser justo, dinâmico, solidário, humilde,

sem, no entanto, deixar de exercer seu papel de gestor de todo do processo educacional na instituição de ensino.

A complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, sendo este o grande desafio da gestão educacional.

De acordo com a pesquisa realizada com a equipe gestora da escola S. J., se percebe que estes têm o desejo de construir uma gestão democrática na escola, porém, ainda lhes falta aprofundar o conhecimento sobre os pressupostos da gestão democrática, estrutura organizacional, autonomia administrativa, pedagógica e financeira e uma maior participação da comunidade escolar, principalmente através da consolidação do Conselho Escolar.

A SMEC mostrou-se interessada em implantar a gestão democrática em suas escolas e está buscando apoio tanto da comunidade quanto das políticas públicas, pois através da participação em programas nacionais pretende viabilizar este processo, que demanda tempo, estudos, vontade política dos administradores e autonomia, principalmente a financeira, que é um dos maiores entraves para a implementação da gestão democrática nas escolas da rede pública municipal.

Dentre as políticas públicas das quais a SMEC participa, destaca-se o PAR, a partir do qual é recebido recursos, para ampliação de unidades escolares, construção de novas unidades, aquisição de matérias permanentes e de consumo, custeio para a formação de professores e gestores. Este programa contribui muito na melhoria das condições de educação no município ele é realizado pela SMEC em conjunto com as escolas municipais.

A escola S. J., participa dos programas PDE e Mais Educação, os quais estão contribuindo de maneira muito positiva na melhoria da qualidade da educação na instituição e desta forma também contribuem no processo de gestão democrática, pois aproxima mais a comunidade da escola, esta, percebendo as melhorias sente-se mais motivada a participar.

Diante disso, percebe-se que são fundamentais as políticas públicas para a qualidade do ensino nas escolas e também para sua gestão. Para gerar resultados positivos estes programas precisam ser bem aplicados na escola, levando sempre em consideração a realidade local para não correr o risco de estar realizando um trabalho ineficiente e insignificante para a comunidade escolar.

Conclui-se que não é possível a escola implantar a gestão democrática se este não for o desejo de todos, pois se percebe que esta gestão só é possível de acontecer através da participação ativa e eficiente de todos os envolvidos no processo educacional. É necessário mudanças nas práticas de organização e de gestão da escola pública. A percepção por parte dos gestores e demais membros da comunidade de que estas mudanças são necessárias e de que existem várias possibilidades desta ocorrer é o primeiro passo para a democratização da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Waderson Ferreira. **Gestão Escolar e o Trabalho dos Educadores: da Estreiteza das Políticas à Complexidade do Trabalho Humano**. Educ. Soc. [online]. 2010, v.31, n.110, p. 17-34. ISSN 0101-7330. <HTTP://DX.DOI.ORG/101590/S0101-73302010000100002>. Acesso em setembro de 2012.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O Projeto Político-Pedagógico no contexto da Gestão Escolar**. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufam/file.php/1/biblioteca_Geral_do_Curso/texto1_janete.pdf>. (Capturado em 12 de janeiro de 2008). Acesso em setembro e 2012.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em outubro de 2012.

_____. **Constituição Federativa da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em novembro de 2012.

_____. **Plano Nacional de Educação (PNE) Projeto de Lei para vigorar de 2011 a 2020**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em outubro de 2012.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência**. São Paulo: Paulinas, 2010. Coleção pedagogia e educação.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos Primeiros Escritos Sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos Sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n. 2, p. 258-285, Jul/Dez 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. In: Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em outubro de 2012.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. **A Qualidade da Educação: Perspectivas e Desafios**. Cadernos Cedes, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/agosto. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em outubro de 2012.

FERNANDES, Francisco das Chagas. **CONAE 2010 Conferencia Nacional de Educação Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação**. Brasília: MEC, 2010.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão do Pedagógico: De Qual Pedagógico se Fala?** Santa Maria, Brasil: Currículo sem Fronteiras, v. 8, n. 2, p. 176-189, Jul/Dez 2008.

_____ (2007). **Gestão da escola: O projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores.** In: Educação em Revista, UNESP, Marília-SP, v.8, n.1, 2007, p. 35-48.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** 6º ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FONSECA, Marília. **Políticas Públicas para a Qualidade da Educação Brasileira: Entre o Utilitarismo Econômico e a Responsabilidade Social.** In: Cadernos Cedes, Campinas, v. 29, n. 78, p.153-177, maio/agosto, 2009.

GÓMEZ, P.; SACRISTAN, G. **As Funções Sociais da Escola: da reprodução a reconstrução crítica do conhecimento e da experiência.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

LIBÂNIO, José Carlos. **As Práticas de Organização e Gestão da Escola e a Aprendizagem de Professores e Alunos.** In: Revista de Educação, CEAP-Salvador (BA), jan/abr. 2009.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola.** 10ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

_____. **Liderança em Gestão Escolar.** 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A Escola Participativa o Trabalho do Gestor Escolar.** 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, João Ferreira. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufam/file.php/1/Biblioteca_Geral_do_Curso/texto2joao.pdf> (capturado em 20 de maio de 2008). Acesso em outubro de 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** 16ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PAULA, R. L.; SCHNECKENBERG, M. **Gestão Escolar Democrática: Desafios Para o Gestor do Século XXI.** Revista Eletrônica Latu Sensus – Ano 3, n. 1, março, 2008. Disponível em: <<http://www.unicentro.br>>. Acesso em outubro de 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo; et al. **Planejamento e Trabalho Coletivo.** Caderno n.1, Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: ed. Da UFPR. 2005, p.15-22.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e Projeto Político Pedagógico: Uma Relação Regulatória ou Emancipatória?** In: Cadernos Cedes, Campinas, v.23, n. 61, p. 267-281, 2003.

ANEXOS

QUESTÕES REFERENTE À PESQUISA PARA TRABALHO DE MONOGRAFIA DE ANDRÉIA CARLIN – CURSO: GESTÃO ESCOLAR – UFSM/POLO UAB TRÊS PASSOS-RS.

PARA SRA. _____
URBANAS – SMEC – TRÊS PASSOS

– COORDENADORA DAS ESCOLAS

- 1- Qual é a visão da equipe da Secretaria Municipal de Educação sobre Gestão Escolar Democrática?
- 2- Como esta Gestão ocorre na prática?
- 3- Quais as ações da Secretaria Municipal para implementar a gestão democrática nas escolas da rede?
- 4- Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?

1) A visão da equipe é de que a Gestão Escolar Democrática deve ser instituída em todas as suas dimensões. Pois além de permitir a transparência, envolve a comunidade escolar no comprometimento com a educação, reforçando as relações comunidade/família/escola. Essa relação que foi rompida com a proposta tecnicista e de toda uma política social-econômica, em que se buscava culpados para o fracasso escolar.

A Gestão Escolar Democrática é uma das formas de se resgatar essas relações e construir o "Compromisso de todos pela Educação".

2) Através da instituição do Conselho Escolar, com representantes das diferentes instâncias da comunidade escolar. Do estudo do material fornecido pelo MEC, direcionado aos Conselhos, sobre a importância dos conselhos e a função dos conselheiros, entre outras relacionadas à educação/escola. Do envolvimento dos membros do Conselho nas reuniões, na tomada de decisões e encaminhamentos relacionados a Escola.

3) A Secretaria efetivou encontro com os componentes do Círculo de Pais e Mestres de cada escola, trabalhando juntamente com estes a importância na instituição dos Conselhos Escolares. Incentivo na formação do Conselho e acompanhamento na elaboração dos Regimentos Internos.

4. Os entraves ainda encontrados, em muitos casos, é a própria consciência da importância da participação dos pais e da comunidade. Bem como, a disponibilidade de tempo dos integrantes para efetivar os estudos.

O Conselho Escolar assumir o seu real papel na escola é a possibilidade de mudança de olhar à educação, como compromisso de todos envolvidos. Porém isso é um processo, pois desconstruir algumas práticas enraizadas, leva um tempo - mas é possível.

1 – Qual é a visão da equipe da Secretaria Municipal de Educação sobre Gestão Escolar Democrática?

R. Durante a elaboração do Diagnóstico e das Ações e subações do PAR – Plano de Ações Articuladas, esse tema foi abordado em várias oportunidades, onde a equipe manifestou-se a favor da implementação. Portanto, entende-se a implementação como processo necessário e pautado em várias ações que garantam a eficiência, eficácia e participação efetiva.

2 - Como esta Gestão ocorre na prática?

R. Atualmente os gestores escolares são indicados pelo Dirigente Municipal que determina também os critérios para a escolha.

3 - Quais ações da Secretaria Municipal para implementar a Gestão Democrática nas escolas da rede.

- Foi definido e aprovado pelo Prefeito Municipal no PAR :

- a Gestão Democrática é um processo que perpassa pela participação de toda comunidade: gestores, sociedade civil organizada, Conselhos (de Pais, de Educação, Alimentação Escolar, FUNDEB), legislativo; estabelecer processo de escolha dos gestores - lei da gestão democrática e/ou critérios definidos no coletivo para escolha dos diretores

- Fortalecimento dos Conselhos Escolares;

- Formação de Gestores – Programa Escola de Gestores;

- Implementação do PDE interativo em todas as escolas da rede como instrumento interativo, de fácil acesso para auxiliar na Gestão, que foca a melhoria de resultados – enfatiza também o processo democrático

3 – Quais Ações da Secretaria Municipal para implementar a gestão democrática nas escolas da rede?

- Executar as ações e subações estabelecidas e aprovadas no PAR

4 – Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?

- Primeiramente é necessária decisão política. Após, executar as ações e subações do PAR.

Att.

Abraços,

Assessoria de Programas e Projetos da SMEC

Três Passos RS

QUESTÕES REFERENTE À PESQUISA PARA TRABALHO DE MONOGRAFIA DE ANDRÉIA
CARLIN – PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR – UFSM/POLO UAB – TRÊS PASSOS-RS

E.M.E.F. São José – Três Passos – RS.

- 1 - Qual é a sua concepção de Gestão democrática?
- 2 - Na escola está implantada a Gestão Democrática?
- 3 - Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?
- 4 - Quais as ações já realizadas na sua gestão para implementar a gestão democrática na escola?
- 5 - Como a comunidade escolar se articula para colaborar no processo democrático?
- 6 - A escola possui Conselho Escolar? Caso positivo, como é sua atuação?

1- A concepção de gestão Democrática é o envolvimento no processo participativo quanto as decisões coletivamente, participativamente, sendo necessário colocá-los em praticas, Para que isso aconteça a escola deve estar bem coordenada e administrada. O gestor não pode prender-se somente as questões administrativas. Como dirigente lhe compete uma visão em conjunto, sendo assim a sua atuação apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais dentro da realidade local, na qual está inserida.

2- Sim porque o funcionamento da escola está inserida em aspectos pedagógicos, administrativos financeiros e sociais. As decisões são tomadas em um coletivo

3- Falta de envolvimento e comprometimento do grupo, ocorrendo maior participação poderá ter maior possibilidade de melhoria.

→ A elaboração do PDE, reestruturação do PPP, a elaboração do plano de gestão, novos componentes no CPM, reestruturação do Regimento Escolar e o Plano Global.

→ A participação é o CPM e o restante da comunidade vem até a escola para participar somente quando convocada. O comprometimento dos pais com a aprendizagem dos filhos é mínimo. A maior preocupação é o filho vir à escola para ter a presença por motivo bolsa família.

→ O Conselho Escolar dentro da lei de mesmo município não está implementada e aprovada e sim temes o CPM, a atuação do mesmo começou neste ano com a mudança de elementos novos na chapa, nos anteriores a participação era muito fraca.

Oi Andreia!!!

Respondi suas questões, conforme minhas ideias vinham na minha mente. É bem simples o que escrevi, sem estudo, sem leitura, é, simplesmente, como vejo o que me pediu. Poderia escrever mais, mas isso requer tempo. Espero ter contribuído com seu trabalho em algum aspecto.

Um abraço carinhoso

1. A minha concepção de Gestão Escolar Democrática é abrangente, pois envolve o requisito participação democrática. Sem participação envolvente coletiva dos sujeitos do grupo não há gestão democrática. As vozes precisam ser ouvidas, o silêncio não deixa a evolução acontecer democraticamente. Os envolvidos no processo precisam conhecer e saber fazer uso de seus direitos e deveres com limite, já que como cidadãos somos regidos por legislação e esta nos limita até onde podemos ir. Ela necessita de líderes positivos que saibam conduzir o trabalho com transparência e sinceridade para que ninguém se sinta prejudicado. É um processo de construção contínuo, de aprendizado permanente, de luta constante e a prática social requer autonomia para que ocorra a participação de toda a comunidade escolar, as várias instâncias da mesma, principalmente, nos momentos de tomada de decisões, abrangendo o processo de construção das mesmas com visões e metas de resultado.

2. Não. Não conheço profundamente os pressupostos e/ou princípios da Gestão Democrática, mas posso elencar o que sei. Ela se opõe e/ou se contrapõe a uma administração hierárquica, sistematizada piramidalmente, cujas decisões restringem-se há alguns, semelhante a uma gestão empresarial, quando a organização é uma divisão técnica. Ela requer uma equipe gestora que corresponde ao processo de produção da escola, cuja a essência é o pedagógico e o produto (resultado) visado é um aluno educado, consciente para exercer cidadania de fato como ser humano com visões voltadas para a coletividade. Ela também requer um caráter sócio-político-econômico autônomo. Necessita de uma organização curricular que vise qualidade e renovação constante de acordo com a evolução do processo histórico-social em que a escola está envolvida. Também vivencia crises pela organização e estas geram as mudanças na cultura organizacional democrática.

3. Não. Ainda não está inserida neste tipo de administração.

4. Existem muitos entraves, que podem ser encarados como desafios de mudança para se chegar a uma gestão democrática. O primeiro, na minha opinião, é que é uma cultura distante da vida das pessoas de modo geral por pertencermos a uma sociedade capitalista que primordia o individualismo e o consumismo. Provocar novas concepções através de estudo e formação é um caminho para iniciar na própria escola novas visões de se ver a educação. Outro aspecto que considero entrave é a política educacional de nosso país que ainda não consegue se estruturar dentro de uma perspectiva democrática e autônoma no cotidiano escolar, apesar de se dizer democrático mundialmente e ser visto como modelo de democracia. É uma caminhada lenta, pois requer tempo para um nova construção. Se olharmos para a nossa própria escola perceberemos que ela é formada pela cultura de vários segmentos, como por exemplo, pessoas heterogêneas, em épocas diferentes/diversificadas, opiniões e formações diferentes, aspectos que geram resistência ao novo. Ainda vejo a cultura de participação como uma fantasia e de obrigatoriedade, não de consciência.

QUESTÕES REFERENTE À PESQUISA PARA TRABALHO DE MONOGRAFIA DE ANDRÉIA
CARLIN – PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR – UFSM/POLO UAB – TRÊS PASSOS-RS

Professor (a) da rede municipal de ensino de Três Passos – RS.

- 1 - Qual sua concepção sobre Gestão Escolar Democrática?
- 2 - Você conhece os pressupostos e/ou princípios da gestão democrática?
- 3 - A sua escola possui este modelo de gestão?
- 4 - Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?

1= Como os públicos escolares são cada vez mais heterogêneos. É preciso promover o desenvolvimento integral dos alunos com práticas pedagógicas que contemplem experiências diversificadas, tendo como objetivo a construção do processo ensino de aprendizagem na escola, provocando reflexões a respeito dos problemas existentes na comunidade escolar do bairro onde a escola está inserida.

Sabe-se que nem todos os problemas são fácil de se administrar dentro de uma escola, mas cabe a direção e coordenação, promover ações junto com os professores e a comunidade escolar para sanar os mesmos com competência.

2= Não como deveria, por que só a direção e a coordenação fazem formação continuada sobre gestão escolar.

3= A mesma escola procura dentro dos recursos humanos e tecnológicos trabalhar e desempenhar as funções da melhor maneira para bom funcionamento da escola, desenvolvendo o projeto político para melhorar o nível de aprendizagem dos alunos. Portanto a escola planeja situações com intencionalidade, que trabalham aspectos como o conhecimento, através de oficinas como: pintura, desenho, teatro, leitura, expressão corporal, ação de cuidado pessoal, uso de recursos tecnológicos e midiáticos.

4= Dentro da escola a função de coordenador pedagógico nem sempre é bem delimitada. Muitos acham que o profissional que exerce o cargo é um auxiliar do diretor para as questões burocráticas. Outros profissionais acreditam que ele deve resolver os problemas disciplinares dos alunos. Portanto as tarefas de coordenador tem concepções diferentes em relação a sua função. Mas o papel de coordenador pedagógico é esse tema imprescindível para orientar sua equipe e processo educativo da escola. Por isso ele deve estar sempre atualizado para orientar os planejamentos e os encontros de formação continuada, propondo atividades desafiadoras e ações para os professores.

QUESTÕES REFERENTE À PESQUISA PARA TRABALHO DE MONOGRAFIA DE ANDRÉIA
CARLIN – PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR – UFSM/POLO UAB – TRÊS PASSOS-RS.

Professor (a) da rede municipal de ensino de Três Passos – RS

- 1 - Qual sua concepção sobre Gestão Escolar Democrática?
- 2 - Você conhece os pressupostos e/ou princípios da gestão democrática?
- 3 - A sua escola possui este modelo de gestão?
- 4 - Na sua opinião, quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra?

1 -> Eu acho que é uma gestão onde, não somente prevalece a opinião da direção ou coordenação, mas sim de todos os que nela trabalham.

2 -> Não.

3 -> De fato pelo que eu acho que é, de certa forma sim, mas às vezes isso não acontece.

4 -> Seria que todos pudessem dar a sua opinião e esta fosse aceita e não criticada, mas na maioria das vezes, o bom é que a direção e a coordenação estão ~~sempre~~ abertas para opiniões e sugestões.

QUESTÕES REFERENTE À PESQUISA PARA PRODUÇÃO DE TRABALHO MONOGRAFICO DE
ANDRÉIA CARLIN – PÓS-GRADUANDA DO CURSO DE GESTÃO ESCOLAR PELA UFSM –
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – POLO UAB – TRÊS PASSOS-RS.

À Senhora Presidente do Círculo de Pais e Mestres da Escola Municipal de Ensino
Fundamental São José – Três Passos-RS.

- 1 – Qual a sua visão como presidente do Círculo de Pais e Mestres sobre Gestão Escolar Democrática?
- 2 – Você já possui algum conhecimento sobre Conselho Escolar? Poderia descrevê-los?
- 3 – Na sua opinião, qual a diferença entre Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres?
- 4 – Como é a participação do Círculo de Pais e Mestres na Gestão Escolar?
- 5 – Você conhece os pressupostos e/ou princípios da gestão democrática?
- 6 – Na sua opinião quais são os entraves e possibilidades para que ela ocorra na escola pública?

1- Eu como presidente nunca a dizer que anteriormente ~~ela não era~~ ela não era muito participativa, mas com a mudança ela está cada vez mais ativa.

2- Não, porque o nosso município não tem uma lei aprovada.

3- O Conselho escolar é para organização de trabalhos e decisões a serem tomadas e o Conselho escolar é serente para prestação de contas.

4- A participação é mais ativa do que nos anteriores.

5- Não

6- A participação dos membros da escola e os membros da comunidade deverão ser ativos

nas divisões de instituições para que
o aprendizado, disciplina e a organização
ocorra de forma exemplar.