

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

**O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA  
GESTÃO ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Maria Célia Andrade Brito

Fortaleza, CE, Brasil  
2011

# O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR

Maria Célia Andrade Brito

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

Orientador: Prof. Ms. Oséias Santos de Oliveira

Fortaleza, CE, Brasil  
2011

**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

**O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA  
GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por

**Maria Célia Andrade Brito**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Oséias Santos de Oliveira, Ms. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Reinoldo Marquezan, Dr. (UFSM)**

---

**Neila Pedrotti Drabach, Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 17 de setembro de 2011.

A César, meu esposo que tanto amo.  
A Maria Clara e Mariana filhas amadas,  
minhas prediletas incentivadoras.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela sua infinita bondade e providência, através do qual, todas as coisas se fazem possíveis.

A professora Sílvia Guarechi Schwaab, minha gratidão por seu entusiasmo e alegria por ser mestra do saber.

Ao professor Oséias Santos de Oliveira, que acreditou, desempenhando com sabedoria seu papel de orientador e mestre do saber.

Aos profissionais da educação das escolas pesquisadas. Incansáveis professores na arte de ensinar.

*E agora, diria a nós educadores e educadoras: ai daqueles e daquelas, entre nós, que pararem com a capacidade de sonhar, de inventar a sua coragem de denunciar e anunciar. Ai daqueles e daquelas que, em lugar de visitar de vez em quando o amanhã, o futuro, pelo profundo engajamento com o hoje, com o aqui e o agora, ai daqueles que em lugar desta viagem constante ao amanhã, se atrelem a um passado de exploração e de rotina.*

Paulo Freire, 1996

## RESUMO

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

### **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR**

Autora: MARIA CÉLIA ANDRADE BRITO  
Orientador: Prof. Ms. OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA  
Fortaleza, 29 de julho de 2011.

A finalidade da presente pesquisa é reconhecer a importância do Projeto Político-Pedagógico e os desafios existentes na Gestão Democrática e Participativa na Escola Pública no contexto de duas escolas públicas municipais, do município de Fortaleza no Estado do Ceará, observando na prática, como se efetiva o envolvimento e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar no processo e, como estes superam suas limitações, buscando soluções possíveis para melhorar a qualidade do processo educativo. A gestão participativa é um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário. Para a efetivação de uma gestão democrática, é imprescindível o emprego de certos mecanismos que intensificam esta posição gestora. O Projeto Político-Pedagógico, o Planejamento Participativo e Conselho Escolar são suas mais nítidas expressões. Considerando esses entendimentos, esta monografia tem como objetivos analisar a vivência de práticas transformadoras e trabalhos coletivos no interior das duas instituições escolares pesquisadas; analisar as mudanças de paradigmas frente à necessidade da escola; verificar as ações democratizantes e de programas que priorizem a qualidade do ensino; conhecer a postura dos gestores e professores comprometidos com uma educação de qualidade para todos. Neste intento, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como primeira etapa, apoiando-se na visão de autores da área e ampliando as reflexões sobre o tema a partir de um olhar investigativo. A segunda etapa ocorreu com o encontro da pesquisadora com os sujeitos do estudo as duas unidades escolares, campo da pesquisa. Para tanto, foram utilizados encontros e visitas que possibilitaram uma atenção crítica e direta do processo, para que fosse analisada de um modo especial a participação dos professores, na construção do Projeto Político-Pedagógico e o envolvimento de toda a equipe escolar.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico. Gestão Democrática. Planejamento Participativo.

## **ABSTRACT**

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

### **THE PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT IN THE CONTEXT OF SCHOOL MANAGEMENT**

AUTHOR: MARIA CÉLIA ANDRADE BRITO  
ADVISER: Prof. Ms. OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA  
Fortaleza, July 29, 2011.

The purpose of this research is to recognize the importance of the Political-pedagogical Project and existing challenges in managing democratic and participatory public school in the context of two public schools, municipal of the city of Fortaleza in the State of Ceará, observing in practice, as if the effective involvement and participation of all segments of the school community in the process and, as these outweigh its limitations, seeking possible solutions to improve the quality of the educational process. Participatory management is one of the most complex of modern general theory of administration, involving various concepts, techniques, practical experience and a deep philosophical content-doctrinal. For the implementation of a democratic management, is essential to the use of certain mechanisms that intensify this holding position. The Political-pedagogical Project, Participatory planning and School Board are its sharper expressions. Whereas these understandings, this monograph aims to analyze the experience of manufacturing practices and work collectives within the two institutions surveyed school; analyze the changes of paradigms in front of the school's need; check the democratic actions and programs which prioritize quality of teaching; know the attitude of the managers and teachers committed to a quality education for all. In this intent, we used the bibliographic search as a first step, building on the vision of the authors of the area and expanding the reflections on the topic from an investigative look. The second stage occurred with the meeting of the researcher with the subjects of the study the two school units, search field. For both meetings and visits were used which enabled a critical attention and direct the process, to be examined in particular the participation of teachers, in the construction of Pedagogical political Project and the involvement of the whole school team.

Keywords: Pedagogical political project. Democratic management. Participatory planning.



## SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	9
CAPÍTULO I A REALIDADE EDUCACIONAL BRASILEIRA: LIMITES E POSSIBILIDADES A PARTIR DA LEGISLAÇÃO ATUAL .....	13
1.1 A função social da escola pública .....	13
1.2 A Organização Escolar na Legislação Educacional .....	15
1.3 Os mecanismos de participação e a autonomia da escola .....	18
CAPÍTULO II A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO DA ESCOLA.....	24
2.1 O Diretor e a Gestão Democrática da Escola .....	24
2.2 O Professor como Sujeito da Gestão do Pedagógico e da Ação Política .....	35
2.3 Perspectivas Democráticas na Escola: Projeto Político-Pedagógico e o Conselho Escolar .....	38
2.3.1 Projeto Político-Pedagógico .....	38
2.3.2 Conselho Escolar .....	41
2.3.3 Conselho Escolar nas escolas de Fortaleza-CE .....	45
CAPÍTULO III MARCO DE REFERÊNCIA METODOLÓGICO .....	49
3.1 Procedimentos Metodológicos da investigação .....	49
3.2 Tipo de Estudo .....	50
3.3 População e Amostra .....	52
3.4 Aspectos Éticos .....	53
3.5 Técnica de Coleta dos Dados .....	53
3.6 Resultados da Pesquisa .....	54
3.7 Análise dos Dados da pesquisa.....	55
3.8 Análise da Pesquisa da Escola A.....	56
3.9 Análise da Pesquisa da Escola B .....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
REFERÊNCIAS .....	75
APÊNDICES.....	79
APÊNDICE A — Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento para Participação em Estudo de Campo.....	80
APÊNDICE B — Autorização para Realização da Pesquisa .....	81
APÊNDICE C — Questionário de Caracterização do Projeto Político- Pedagógico no Contexto da Gestão Escolar Aplicado ao Diretor e aos Professores. ....	82

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O exercício de uma gestão democrática manifesta-se no cotidiano das escolas como um ato político e requer tomada de decisões dos membros da comunidade escolar. Deste modo, gestores, professores, funcionários, estudantes e pais necessariamente estarão envolvidos nesse novo fazer pedagógico, tendo a qualidade como parâmetro que norteará a construção de diretrizes, metas e ações. Em meio a esta conjuntura de aproximação de sujeitos fica evidente a necessidade de se pensar a escola em uma perspectiva democrática, pois, a partir dela pode-se propiciar a inclusão, minimização de problemas como o analfabetismo e capaz de diminuir o número dos analfabetos, elevando a igualdade de oportunidade para todos.

Nesse sentido, para que as ações e decisões sejam compartilhadas é necessária à execução de vários mecanismos de participação, tais como: a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola, a criação de órgãos colegiados como os Conselhos Escolares, os Conselhos de Classe, o aperfeiçoamento dos processos eleitorais para o cargo de Diretor, a construção gradativa da autonomia da escola, gerando novas formas de organização e de reflexão da realidade interna da instituição, possibilitando a superação da reprodução acrítica e avançando rumo à prática de uma proposta curricular transformadora e criativa, que se proponha a formar o sujeito consciente e ativo, centrado em um movimento constante em prol da democratização da escola.

Nesse contexto, é fundamental a avaliação dessas ações levadas a efeito na prática, enquanto vontade política, projetos e intenções, tendo em vista, a necessidade de rompimento com a lógica autoritária em que se baseiam as concepções e práticas dominantes de organizações e gestões escolares. Toda essa dinâmica consciente do que se deva alcançar nada mais é do que um processo de aprendizado político indispensável à construção de uma cultura de participação e de uma escola democrática.

A verdade é que, a efetivação dessa escola se antepõe ao desejo de um só e abre espaço para as práticas coletivas de participação e organização ampliando

a concepção de mundo, homem e sociedade dos que dela fazem parte. Para democratizar as ações da escola, necessário é livrar-se dos processos centralizados de decisões e firmar-se na valorização dos profissionais, na melhoria dos relacionamentos, no compartilhamento do poder e no compromisso de todos, elevando os atores envolvidos à condição de sujeitos do processo e não mais como objetos de decisões de outros que estavam em níveis hierárquicos superiores.

Partindo destes pressupostos, percebe-se que, para a escola ser de fato democrática precisa proporcionar espaços de decisões que tornem possível a construção coletiva, como também criar e manter ambientes que beneficiem a participação e a construção histórica social dos sujeitos. Assim, o trabalho apresentado tem como foco principal, a discussão sobre a construção participativa do Projeto Político-Pedagógico com vistas à democratização da escola, observando como este instrumento pode ser o desencadeador de significativas transformações a que se propõe a gestão escolar, em especial quando cultiva as relações democráticas. Estas relações, por sua vez, serão norteadoras da construção da autonomia competente de modo que os sujeitos educativos possam buscar no interior das escolas as soluções próprias para seus problemas e mais adequadas às suas necessidades e expectativas.

A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 regulamentou a gestão democrática da escola pública e, pela primeira vez, apresenta no artigo 12, a necessidade de a escola elaborar e executar sua proposta pedagógica, em conjunto com a comunidade escolar, articulada com a política nacional, com as diretrizes dos Estados e Municípios, evidenciando a realidade específica de cada instituição escolar. Diante disso, a escolha da temática foi pensada no sentido de contribuir para uma educação transformadora e criativa, comprometida com a qualidade do ensino e com as mudanças de paradigmas tão necessárias ao enfrentamento dos desafios e à prática de uma gestão escolar democrática.

Nesse sentido, apresentam-se as seguintes questões de pesquisa: 1 – A escola tem se constituído como espaço democrático que propicia experiências significativas e vivência de valores com vista à vida cidadã? 2 – Seria esse o momento da radical mudança, tão necessária à prática de uma escola democrática? 3 - Qual a importância da construção de trabalhos coletivos entre a escola e a

comunidade? 4 - Que mecanismos são vivenciados no ambiente das escolas que privilegiam as práticas democráticas e que garantem a formação competente de seus alunos? Considerando as interrogações acima referidas, esta monografia tem o objetivo de avaliar as possibilidades de mudanças, frente à necessidade de escolas com ações democratizantes e com programas que priorizem a qualidade do ensino; conhecer a postura de gestores e professores comprometidos com uma educação de qualidade para todos; analisar a vivência de práticas transformadoras e trabalhos coletivos no interior das instituições escolares.

A pesquisa bibliográfica que baliza este trabalho tem como suporte os estudos teóricos de Lück (2000), Gómez (1998), Gadotti (2005), Bordenave (1995), Azibeiro (2002), dentre outros autores que deram suas contribuições científicas para a compreensão das práticas de um Projeto Político-Pedagógico que contemple ações democratizantes no âmbito das escolas. Os pressupostos discutidos por estes autores contribuem de modo significativo para a fundamentação teórica desse trabalho.

Nesta pesquisa empírica, a elaboração final das categorias temáticas foi possível pela triangulação dos dados e pela análise transversal dos conjuntos do registro. As categorias temáticas foram expressivas dos conteúdos significativos, presentes nas falas dos informantes (professores e diretores) permitindo uma análise articulada dos resultados obtidos.

Tendo em vista este percurso metodológico, esta monografia tem sua estrutura organizada em três capítulos. O primeiro capítulo aborda a função social da escola pública, a organização escolar e os mecanismos de participação e autonomia. Tendo como desafio para esse século uma organização escolar que possua uma postura de responsabilidade, agilidade de decisões, espírito coletivo e propósito claros, resultado do envolvimento de todos, da divisão do poder e do compromisso que celebra a vivência da autonomia, numa dinâmica que garanta os processos participativos como a escolha dos diretores escolares, o movimento diário dos Conselhos Escolares, responsável legal da comunidade escolar, sendo este um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares.

O segundo capítulo trata da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da Escola, como sendo o processo de construção da ação grupal que

sustenta o trabalho pedagógico, que contempla: ousadia, iniciativa e trabalho coletivo como também o compromisso da escola de elaborar um planejamento baseado na reflexão da ação dos docentes, na prática pedagógica presente no dia-a-dia da escola, levando-se em conta a participação de todos e a atuação em espírito de coletividade, tendo em vista o sucesso escolar dos educandos.

No terceiro capítulo a realidade de duas escolas públicas municipais cearenses é desvelada através de entrevistas com os sujeitos que efetivamente constituem estes espaços educativos. A partir das realidades distintas procede-se a discussão das práticas pedagógicas que vivenciam as instituições no processo dialógico de definição de seus respectivos Projetos Político-Pedagógicos.

No quarto capítulo o debate em torno destas distintas compreensões revela a manifestação da autonomia e do novo fazer pedagógico, contemplando a ideia de que o gestor escolar não está sozinho na condução do destino de sua escola e na definição de sua identidade, pois sendo este um projeto inacabado será modificado e reconstruído de acordo com as necessidades específicas de cada escola.

Deste modo acredita-se que este trabalho monográfico poderá revisitar uma temática já muito debatida, e através de um olhar investigativo crítico, poderá trazer contribuições singulares às práticas educacionais já existentes, rompendo os velhos paradigmas e promovendo o planejamento e avaliação das ações e metas da escola, como também oferecer suporte para melhorar o espaço educativo.

# **CAPÍTULO I**

## **A REALIDADE EDUCACIONAL BRASILEIRA: LIMITES E POSSIBILIDADES A PARTIR DA LEGISLAÇÃO ATUAL**

### **1.1 A função social da escola pública**

Na contemporaneidade vivenciam-se momentos de profundas transformações e mudanças nos processos econômicos, culturais e tecnológicos no âmbito mundial e na esfera nacional. Os avanços das ciências, o progresso tecnológico, as notícias diversas do mundo globalizado, tudo se acelera. Nesse contexto, se faz necessário o repensar de nossas concepções e atitudes, como também, mudanças mais concretas para o campo dos sistemas educacionais. No Brasil, percebe-se uma sociedade de desiguais e a sociedade capitalista na qual o país está inserido alarga ainda mais essa realidade, causando sérios danos a seus indivíduos.

Em meio às profundas transformações vivenciadas em todos os cenários, compreende-se que o ato de educar não é tarefa apenas da escola. Cabe também à família e à sociedade esta função, como bem define a atual lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96. Deste modo, o diálogo, o senso de responsabilidade e justiça podem possibilitar o desenvolvimento do ser como pessoa e também do convívio com outro, em sociedade.

As políticas públicas devem ser elaboradas no sentido de garantir os direitos básicos ao cidadão, diminuindo o número dos excluídos e favorecendo a estes as condições necessárias para serem incluídos e não mais privados de suas capacidades. A sociedade contemporânea é reflexo de um contexto de exclusão e de minimização dos direitos sociais e valores coletivos. De um lado, ricos cada vez mais ricos e do outro, pobres cada vez mais pobres. É a sociedade obsoleta e capitalista, que agrega em suas práticas desvalores que até hoje se alastram como o joio no meio do trigo.

De acordo com Castro, (2004, p. 136) a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 9394/96:

declara-se inspirada nos 'princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana' (art.2) O mesmo artigo indica, como finalidade da educação 'o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho'. Destes destacamos a insistência em duas ordens fundamentais: a afirmação de valores ligados aos ideais de liberdade, igualdade, tolerância e pluralismo ideológico e a definição de políticas incidindo sobre relações entre a escola, a sociedade e o trabalho.

São as concepções teóricas, pensadas pelo coletivo da instituição que irão definir o rumo das ações e a forma como as atividades intra e extraescolares acontecerão no ambiente das escolas. Nesse contexto é que se firmam as diferenças entre as escolas. De um lado as conservadoras, que em suas bases teóricas, objetivam manter a sociedade capitalista e do outro as escolas transformadoras que optando por uma nova metodologia tentam interferir na sociedade capitalista.

Nesse sentido, é fundamental que os sujeitos envolvidos no contexto escolar tenham acesso a elaboração dos documentos da escola onde constam as propostas a serem vivenciadas por eles no dia a dia do seu fazer pedagógico. Tais projetos precisam, em primeiro plano, proporcionar aos educandos uma educação de qualidade que forme alunos competentes, capazes de encarar com firmeza, criatividade e espírito crítico os problemas cada vez mais desafiadores da sociedade.

É necessário socializar o saber, permitindo que o saber sistematizado seja criticamente construído pelos estudantes, que fazem de seus cotidianos, de suas experiências de vida, vivências que se somam e vão interligando saberes, sendo estes elementos decisivos para o processo de democratização da escola. Assim, a escola pública é um lugar privilegiado para se exercer a democracia participativa, pois propicia ao educando refletir sobre suas práticas e exercer uma cidadania consciente, preocupado com os interesses coletivos e sociais. Como afirma Gómez, (1998, p. 26) onde reforça a função social humanizadora da escola:

é preciso transformar a vida da aula e da escola, de modo que se possam vivenciar práticas sociais de intercâmbios acadêmicos que induzam à solidariedade, à colaboração, à experimentação compartilhada, assim como a outros tipos de relações com o conhecimento e a cultura que estimulam 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.

A gestão democrática, no viés da escola pública, torna-se, em seu principal diferencial, uma vez que, em seu fazer cotidiano e nas relações com a comunidade se vivenciam práticas de trabalhos grupais e participativos, onde se faça valer seus direitos e deveres e onde se possa opinar, discutir, concordar, discordar, aferir. Para tanto, se faz necessário uma nova concepção de gestão partilhada, seja através da escolha dos diretores ou na organização dos Conselhos Escolares, realidades fundamentais para a prática de uma escola de fato participativa e atuante, preocupada em organizar um trabalho pedagógico, com conteúdos significativos e atividades prazerosas. Tal partilhamento de decisões caracteriza-se pela descentralização e pode incidir sobre os educandos e sobre o contexto onde a escola se encontra inserida de modo a favorecer novos relacionamentos e novos conhecimentos tão necessários à emancipação dos indivíduos.

## **1.2 A Organização Escolar na Legislação Educacional**

Com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1996, a qual garante, entre outros aspectos, a gestão democrática na escola, a educação brasileira conquista o direito de, efetivamente, refletir a necessidade e a importância da participação consciente dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários com relação às decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos.

Esta educação cuja meta é valorizar o desenvolvimento do cidadão com vista a uma sociedade mais justa e igualitária, agregada ao fato de fortalecer cada vez mais a democracia no processo pedagógico, encontra no projeto de Gestão Democrática da Escola, uma oportunidade real de transformar a escola em um espaço público, onde diversas pessoas têm a possibilidade de articular suas ideias, estabelecer diálogo e considerar diferentes pontos de vista, pois, conforme aponta Oliveira (2007, p.16) “a prática do diálogo pode contribuir decisivamente para ampliação dos espaços participativos e de gestão compartilhada com todos os envolvidos no âmbito educacional”.



A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção tecnicista de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, cumpre-se um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores, alunos e pais. Já numa concepção democrática participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente com participação ampla dos atores educativos. Assim uma gestão pode estar centrada no indivíduo ou no coletivo.

Há que se atentar para o fato de que a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo. Longe de possuir a lógica da empresa, a organização escolar compreendida dialeticamente não se fundamenta na racionalidade funcional, na hierarquia, na objetividade, na impessoalidade cujo objetivo é a exploração do trabalho alienado. Sem desconsiderar suas características reprodutoras, a escola, contraditoriamente, pode buscar conhecimento através da relação sujeito-objeto, entendida como processo personalizado que se dá entre homens independentes, em que se busca a transformação (LÜCK, 2000).

Historicamente, a forma de organização da escola tem sido marcada pela necessidade de ordem, regras, silêncio, imobilidade, horários padronizados. Procurava-se a homogeneização, a docilidade, a submissão à ordem e à autoridade. Esta tendência assinala a visão conservadora da escola. Mas, as escolas que preparam o aluno para o futuro, com um ensino de qualidade para que mais tarde esse aluno possa encontrar respaldo numa sociedade mais evoluída e humanitária; as disciplinas devem ser transmitidas com meios para que o aluno se integre melhor com o mundo, com as pessoas que fazem parte do seu dia-a-dia; com parcerias com as famílias, com a comunidade e no cumprimento escolar.

Portanto, esses fatores levam a escola a métodos e práticas de mudanças, a partir de condições de um trabalho pedagógico com todos aqueles que estão nele envolvidos. Felizmente, essa concepção aos poucos se vai alterando com novas formas de organização escolar marcada pelo exercício da capacidade de pensar, pelo estímulo às atividades pedagógicas que permitem a dúvida e o erro construtivo, a experimentação e o reconhecimento das diferenças.

Atualmente os debates acadêmicos e governamentais sobre o sistema escolar e as políticas educacionais, apontam a organização escolar como objetivo final para a realização e concretização dos objetivos e metas do sistema educacional, visando proporcionar nestes ambientes educativos, um espaço de formação de cidadania e saber constituído pelos seus componentes.

O processo de gestão da escola necessita estar fundamentado no seu Projeto Político-Pedagógico, porém, considerando-se a organização escolar como um processo dinâmico faz-se necessário que os educadores desenvolvam competências profissionais básicas para que possam efetivamente participar da gestão e organização da escola, sendo necessário o pleno conhecimento das políticas educacionais.

Saber organizar e gerir a escola pública é um desafio para todos: coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, professores, e principalmente para os diretores, pois são os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pela sensibilização ética de todos os sujeitos educacionais, visando comprometê-los com a democratização das relações sociais da escola/comunidade.

A escola tem uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essencial para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício concreto da cidadania (LÜCK, 2000)

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico.

Há, então, uma exigência ao educador de que ele compreenda a dimensão política de sua ação educativa, respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizada da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. É imperioso destacar a

recuperação urgente do papel de liderança do educador no processo educativo, pois:

a dimensão política do educador-administrador traduz-se no compromisso com uma ação educativa revolucionária que quer pela transmissão de uma consciência crítica da realidade social, visa precisamente servir de instrumento de superação da dominação e da exploração vigentes na sociedade (PARO, 1998, p. 150).

Isto lhe dá condição de inserir a organização escolar em seu contexto social, político e econômico, portanto, nas suas relações com a totalidade e assim fortalecer a classe trabalhadora, potencializando a sua ação política, na medida em que possibilita a apropriação e a construção do saber e o desenvolvimento da consciência crítica. Isto se efetiva a partir de uma finalidade delineada em torno de uma educação com sólida base científica articulada a uma formação crítica de cidadania que garanta que as crianças, jovens e adultos tenham acesso ao conhecimento universal acumulado e que possam dele se apropriar.

### **1.3 Os mecanismos de participação e a autonomia da escola**

Considerando esse momento atual, de significativas transformações no cenário educacional e político, é necessário um olhar novo sobre a escola e a compreensão que dentro desta nova conjuntura de relações e evoluções humanas, ela deve redefinir suas relações de poder institucional e com a comunidade mais próxima.

Dentro desta visão é imprescindível investir nas formas democráticas de gestão que hoje e dentro dessa nova conjuntura, deixa de ser uma opção a mais para a escola e passa a ser uma condição à sua existência, sendo que este processo se assenta na: eleição para diretores, efetivação dos Conselhos Escolares; no Projeto Político-Pedagógico e na descentralização financeira. Sendo estes pontos fundamentais para o exercício da autonomia da escola, seus atores estarão dispostos a conviverem com uma nova cultura onde se contemple um grau mais elevado de autonomia, de forma a garantir o pluralismo de ideias e de novas concepções pedagógicas garantindo assim, um padrão de qualidade para o ensino a ser ministrado. Haja vista que uma sociedade que escolhe a democracia como seu

valor por si mesmo, não poderia jamais conviver com uma escola que não seja democrática.

A democracia se manifesta hoje de forma incisiva no mundo ocidental, podemos dizer que ela é inerente ao nosso modo de vida, e um jeito de ser, de agir, de fazer e acontecer... O histórico de autoritarismo no nosso país é uma história com contradições, onde predomina a burocratização, mas o passado se contradiz e o futuro é para ser construído.

Mas, segundo Bobbio (1986) o que caracteriza uma sociedade como democrática é o respeito a um conjunto de procedimentos, comumente chamados de regras do jogo.

As regras do jogo democrático dizem respeito apenas aos procedimentos que garantirão a convivência pacífica de um conjunto de pessoas. O respeito a estes sujeitos é mister, para que uma sociedade seja considerada democrática, porque limita o campo arbítrio dos governantes e da elite política. Uma sociedade que atenda a estas condições é uma sociedade formalmente democrática, ou seja, os seus cidadãos são judicialmente iguais quanto aos direitos de participação política (AZIBEIRO 2002).

A realidade de nossas escolas demonstra uma vontade muito grande de participação nas decisões que regem o cotidiano da escola; isso se dá porque vivemos em novo tempo, em que o Brasil após mergulhar por mais de 20 anos em uma ditadura repressiva, cruel e excludente, se depara com um novo modelo democrático, como afirma a Constituição Federal/1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) e o Plano Nacional da Educação (PNE/2001) que indicam uma organização escolar democrática e asseguram a educação como o caminho para diminuir as desigualdades sociais. Como afirma Gadotti (2005) a escola não é a alavanca da transformação social, mas, essa transformação não se fará sem ela, não se efetivará sem ela. De fato se espera a consolidação de uma educação de qualidade que diminua o índice de evasão escolar por desinteresse em aprender, mas que seja contagiada pelo ânimo de professores e alunos desejosos de ensinar e aprender.

Segundo Bordenave (1995, p. 22) participação vem da palavra “parte”, “fazer parte de algum grupo ou associação”, tomar parte numa determinada

atividade ou negócio, ter parte, fazer diferença, contribuir para construção de um futuro melhor para nós e para as futuras gerações. Neste sentido, o autor citado referenda que “a abordagem é sempre do ponto de vista da participação ativa e nunca passiva, ou seja, um mero participante, aquele que faz parte, mas não contribui para mudanças decisivas para a sociedade” (1995, p. 22).

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. Assim, a gestão democrática na escola ultrapassa o desejo de um só e abre espaço para as práticas coletivas de participação e organização.

Como informa Lück (2006) alguns dos principais problemas quanto à participação em educação dizem respeito à existência de grupos de pessoas excluídos de certas práticas educativas. É o caso daquelas que não têm acesso àqueles serviços educativos. Esses serviços são compostos por escolas, mas também por uma diversidade de outros, tais como praças públicas, centros esportivos, centros de convivência, salas de exibição de cinema, de teatro, de apresentações artísticas, de debate científico ou político em geral.

Mas também há pessoas excluídas de práticas educativas domésticas devido a conflitos intrafamiliares acentuados ou à decomposição dos grupos familiares. Além dessas pessoas que não participam de importantes práticas educativas, há uma grande quantidade daquelas que participam e, nesse caso, o problema se delinea pelo fato de participar das práticas, mas sem poder decidir de quais e sem poder decidir sobre as orientações que tais práticas seguem como explica Lück (2006).

As decisões numa democracia deveriam ser tomadas por consenso: a democracia pressupõe que as decisões sejam tomadas pelo conjunto dos cidadãos, que na prática, o consenso de absoluto é inviável e torna-se necessário à busca de regras que evitem a ditadura da maioria. É nesse sentido que podemos afirmar que a autonomia na escola ocorre à medida que a instituição também assume responsabilidades, tornando-se mais competente no seu fazer pedagógico. Como

afirma Lück (2000, p. 11), quando se mostra capaz “[...] de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades”.

Se acreditarmos que a democracia é importante, necessária e válida por ela mesma e que ela nunca estará finalizada em sua praticidade, mas que é processual, construída todo dia nas relações pessoais, institucionais e políticas temos que ter a convicção, que ela permeia todas as nossas vidas, nossas relações e ambientes, “o que nos revela que a escola como instituição pela preparação das novas gerações do saber a ao exercício da cidadania não pode ser seguida de outra forma que não a democracia” (AZIBEIRO 2002, p. 45).

A comunicação é a base nos processos democráticos, por isso é imprescindível que as nossas relações, quer na vida social como um todo, quer no cotidiano das escolas sejam permeadas pela vontade de inovar, na sala dos professores, nas relações vivenciadas na escola, nas conversas entre os professores e demais situações que seja possível o diálogo e a interação. Uma sociedade é genuinamente democrática, se os seus cidadãos agem de acordo com procedimentos racionais também em sua vida cotidiana.

O conceito de Martins Fontes Savater (in AZIBEIRO, 2002, p 45) explicita que:

Os gregos inventaram a polis, a comunidade cidadã em cujo espaço artificial, não governa a necessidade da natureza nem a vontade enigmática dos deuses, mas a liberdade dos homens, isto é, sua capacidade de raciocínio, de discutir, de acolher, e destituir dirigentes, de criar problemas, e de propor soluções. O nome pelo qual agora conhecemos essa invenção grega, a mais revolucionária, politicamente falando, que já se produziu na história humana, é a democracia.

É este modelo de democracia que se propõe como parâmetro para este século XXI. Cabe ressaltar que esta concepção de democracia não se restringe apenas às esferas do governo, mas penetra em todas as relações sociais, principalmente na escola pública, um ambiente propício e fecundo a sua implementação.

Há, porém, uma participação popular nas definições das políticas públicas, em que o povo luta por seus direitos, já exige ter voz e vez; no caso das

escolas, é possível estabelecer sua analogia entre as relações de poder no interior delas e as existentes entre governantes e governadas, no âmbito nacional.

Segundo Weber (1994, p. 139) “toda dominação desperta e cultiva a crença em sua legitimidade”. Um dos locais privilegiados para se fazer isso é a escola. Nela, os jovens são preparados para, quando maduro, aceitarem a dominação vigente como legítima. Assim, é mais provável encontrar uma maior proporção de escolas com um ambiente formalmente democrático em um país que vive, democraticamente, do que em outro, onde se encontra instalada uma ditadura.

A eleição direta para diretor tem sido indicada como um meio de democratização das relações escolares, que se propõe valorizar a ação do dirigente escolar como gestor do processo pedagógico no âmbito escolar. Cabe ressaltar, entretanto, que mesmo assegurada na LBD n. 9.394/96, em seu artigo 3º, inciso VIII, a gestão democrática do ensino público é ainda um desafio a ser consolidado, sendo que o processo da eleição para diretor é variado nos Estados e Municípios que o adotam, pois a própria legislação educacional supõe a organização dos sistemas de ensino no que diz respeito ao cumprimento deste princípio.

É fundamental garantir a participação de todos, sem perder de vista que a eleição não significa por si só a resolução dos problemas para todos da escola. Além da melhoria dos processos de eleição de diretores, há que se garantir o fortalecimento de outros mecanismos de participação colegiada na escola, como os conselhos escolares, grêmios estudantis e associação de pais e mestres.

Como esclarece Veiga (1998) as eleições escolares para os cargos de dirigentes como também para formar os colegiados, são meios de participação e de aprendizado político da gestão democrática, entendida como construção de cidadania e de luta política.

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa “instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula” (VEIGA, 1998, p. 113). Isto se evidencia através da articulação dos estudantes que se efetiva em torno dos Grêmios Estudantis.

A Associação de Pais e Mestres, por sua vez, constitui-se em mais um dos valiosos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma forma de aproximação entre os pais e a instituição, que contribui “para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível” (VEIGA, 1998, p. 112).



## **CAPÍTULO II**

### **A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO DA ESCOLA**

O processo de gestão da escola deve estar fundamentado em ações democráticas e participativas referendadas no seu Projeto Político-Pedagógico, porém, considerando-se a organização escolar como um processo dinâmico faz-se necessário que os educadores desenvolvam competências profissionais básicas para que possam efetivamente participar da gestão e organização da escola, sendo indispensável, para tanto, conhecimento das políticas educacionais e da realidade social da prática docente.

Quando se fala em gestão escolar, sempre pressupõe-se dificuldades e desafios na prática do gerenciamento de uma unidade escolar, como se a prática da gestão estivesse pautada unicamente na figura do diretor da unidade educativa. Sabe-se, entretanto, que novas posturas são necessárias para o desempenho de uma gestão democrática e participativa: descentralização, compartilhamento de poderes, e um gerenciamento que não esteja pautado exclusivamente em relações burocráticas e engessadas, mas que extrapole estes entraves e forneça subsídios para que a gestão participativa aconteça de fato, envolvendo toda a comunidade na discussão dos destinos da escola, de seus fazeres e práticas.

#### **2.1 O Diretor e a Gestão Democrática da Escola**

A compreensão de uma gestão participativa no âmbito escolar pressupõe o conhecimento sobre o processo histórico do percurso de construção de democracia no contexto da sociedade brasileira, bem como seus percalços e as significativas lutas de instituições e organizações civis que, preocupadas em estabelecer as diretrizes de uma democracia eletiva conclamaram a colaboração direta do povo nos processos decisórios, em especial na definição das políticas públicas.

É importante entender democracia como um conceito utópico, no sentido em que ele baliza nossa compreensão da política, mas não pode ser entendido como um termo capaz de dar conta do mundo concreto e real. É por esse motivo que não existe no mundo contemporâneo uma democracia exatamente igual à outra. Todos os países ou sociedades ditos democráticos criam ou conseguem estabelecer um processo democrático específico dentro de suas condições históricas e materiais, como apresenta Oliveira (2002).

Além disso, outro problema associado ao termo democracia é o peso ideológico com que ele foi carregado pelas principais democracias ocidentais, de forma a entendê-lo de acordo com os seus interesses econômicos e políticos. Em uma percepção mais aproximada do sentido do tempo em estudo, somente a Grécia Antiga poderia se autodenominar democrática, visto que foram os gregos que criaram esse conceito tão importante para a humanidade. Não obstante, cabe a reflexão sobre um conceito historicamente definido pelos homens gregos livres que buscavam vivê-lo em sua plenitude, mesmo que para isto tivessem que excluir mulheres, estrangeiros e escravos, isto é, a maior parte da população dos processos decisórios de discussão e organização das cidades-estado.

A discussão que Hellen Meiksins Wood promove em sua obra *Democracia contra o capitalismo* (2003) revela que tanto os homens quanto as mulheres são pró-ativos, o que implica dizer que a defesa da autora se pauta por um modelo de democracia onde a participação não-passiva torna-se seu elemento primordial. Ainda que, no dizer de Wood (2003), a única democracia possível na sociedade capitalista é esta que está posta, configurada como uma democracia contraditória, excludente, desigual e limitada, contudo é preciso avançar no sentido de ocupar os poucos espaços disponíveis e defender uma democracia mais efetiva e uma participação consciente dos sujeitos sociais.

Oliveira (2002) ressalta que nesse sentido, há entre os países contemporâneos uma variedade muito grande de processos ditos democráticos. Alguns se auto denominam mais democráticos, outros são percebidos como menos democráticos; alguns dão democráticos no pleito eleitoral; outros limitam a democracia no sentido de escolha de representantes políticos; alguns restringem as eleições outros só as tornam possível com um grande esquema de financiamento.

O exercício democrático baliza-se em uma ação coletiva e, neste sentido, a cultura democrática cria-se com a própria democracia. Atualmente os debates acadêmicos e governamentais sobre o sistema escolar e as políticas educacionais, apontam a organização escolar como escopo final para a realização e concretização dos objetivos e metas do sistema educacional, visando proporcionar nestes ambientes educativos, um espaço de formação de cidadania e saber constituído pelos seus componentes (DOURADO, 2001).

No entendimento de Oliveira (2007, p. 36) o diretor escolar assume

o papel de coordenador/facilitador das atividades gerais da escola e, nesse sentido, passa a assumir um conjunto de responsabilidades que devem ser partilhadas com os diferentes segmentos da escola. O diretor, até bem pouco tempo, centralizava em suas mãos a tomada das decisões escolares e pouco partilhava com a comunidade educativa, porém, os avanços e complexidades da sociedade atual exigem a democratização das relações escolares e rediscussão das temáticas cotidianas pertinentes ao processo educacional.

Diante deste cenário, o diretor da escola pública estará articulando sua ação ao desenvolvimento de competências, delegando responsabilidades, que por sua vez serão promotoras de um trabalho articulado e em equipe. Com vistas à cooperação multidisciplinar entre os professores é preciso ainda que o gestor crie espaços favoráveis às atitudes investigativas que serão decisivas para uma melhor qualificação teórica e prática entre os educadores. Estes, ao buscarem sua própria capacitação também terão condições de refletir sobre o exercício da participação democrática, consciente e ativa que culminará na implementação do Projeto Político-Pedagógico da instituição escolar.

Diante dos argumentos de Oliveira (2002) verifica-se que a persistência dessas oligarquias também contraria propostas para a educação que já alcançaram amplo consenso na arena internacional, embora enfrentem enormes dificuldades para serem adequadamente compreendidas e implementadas. Dentre suas muitas proposições desafiadoras, três sobressaem pelo estímulo que fazem à criatividade, especialmente pelas implicações quanto à gestão da educação.

Uma das idéias centrais desta reflexão é a da participação democrática. Gestão democrática, portanto, significa permitir e incentivar a troca de experiências e a visão dos problemas por parte dos diversos segmentos escolares envolvidos num processo. É a busca da construção cotidiana de um trabalho que se percebe

coletivo, que será tanto mais vivo quanto mais solidário e participativo, partilhando decisões acerca dos encaminhamentos necessários para que se atinjam os objetivos de todos.

As estruturas hierárquicas podem ser elementos favoráveis a essa prática ou obstáculo à sua execução. Um gestor, no esquema tradicional centralizado, jamais será democrático, pois a centralização não pressupõe participação.

Os gestores devem agir, respeitando as decisões coletivas, acatando as sugestões, estimulando a participação de todos. São pessoas importantes no processo democrático e dinâmico ideal.

No entanto, não se pode ficar na dependência da boa vontade individual. Torna-se necessário mudar a estrutura centralizadora e autoritária que ainda impera nas escolas. Como já foi mencionado, é preciso tecer um olhar para a Educação Infantil.

Como orienta Oliveira (2002, p. 10):

o debate atual em torno da gestão da educação tem assumido uma centralidade. A necessidade de conhecer os problemas e reconhecer as críticas em tempo hábil, dada a velocidade com que as mudanças se processam, coloca como primeiro e maior desafio abarcar os grandes temas e procurar desvendar seus aspectos mais nebulosos.

Assim, o papel do gestor precisa ser inicialmente, o de estimulador da formação do colegiado escolar, aparador de arestas que fatalmente se apresentarão entre os participantes acostumados a deter suas esferas de poder pessoal. O gestor será o articulador das ações iniciais, cabendo-lhe apoiar a consecução do objetivo primeiro da escola: a qualidade da educação. Assim, explicitar, discutir, torna-se fundamental para a tomada de consciência das dificuldades dos alunos e do próprio professor. O acompanhamento do gestor com relação às atividades desenvolvidas pelo professor é um indicativo de que a qualidade da educação está trilhando nos objetivos estabelecidos.

Para uma melhor qualidade de ensino, torna-se necessário ter em mente duas preocupações: escola para todas as crianças e uma escola que as compreenda ao ponto de ensiná-las a reivindicar o respeito aos seus direitos de cidadão, tornando-as seres que fazem parte de sua história, e que são capazes de lutar por uma escola de qualidade.

Na visão de Hoffmann (1993, p. 18) “o caminho para o desenvolvimento é uma educação igualitária, que acolha os filhos de uma geração em conflito e projete essa geração no futuro, consciente do seu papel numa transformação”.

A gestão democrática fundamentada na participação e na decisão pública sugere um desejo de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática, como sugere Cury (2005). Os conteúdos veiculados na sala de aula precisam compreender as exigências da atualidade, proporcionando um ensino de qualidade. A escola, dessa forma, caracteriza-se como um lugar privilegiado do conhecimento e da cultura. De acordo com a reflexão de Luckesi (1993, p. 52), “um lugar onde, também, se dão as condições sociais que ocorrem na sociedade em que ela está situada e, por isso, ela participa dos processos sociais, contraditórios, de reprodução e de transformação”.

Um novo conhecimento se constrói a partir das práticas escolares de hoje, principalmente, sobre as características da descentralização administrativa, específicas da legislação em vigor: gestão democrática, Projeto Político-Pedagógico, organização curricular, o papel do gestor, dos professores e das secretarias municipais de educação na gestão, as políticas educacionais e a avaliação institucional da escola, a integração escola e família, escola e comunidade, o conhecimento dos recursos financeiros para a educação, o conhecimento da legislação em vigor — que norteia as mudanças educacionais — e, fundamentalmente, as bases teóricas sobre as quais se alicerça qualquer mudança (HOFFMANN, 1993).

Cury (2005, p. 18) ressalta que “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”.

Segundo Angelim (1998) a gestão escolar deve estar fundamentada nos pilares da democracia, da participação, da descentralização e da autonomia, exigindo continuamente mudanças e novos rumos nos processos gerenciais das escolas para a construção de uma nova realidade para a educação. Este processo tem que ser contínuo e sempre evoluindo com qualidade, pois, uma autêntica participação dos atores da instituição é uma fundamental estratégia de superar a dominação e à exclusão.

A educação constitui o alicerce para a formação da sociedade e do homem, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento de um país dentro de padrões estabelecidos pela sociedade com equilíbrio e justiça social. Ela é um processo imprescindível para o progresso do homem, principalmente em um mundo globalizado e em contínua mutação. Entretanto, a sociedade tem que caminhar no sentido de buscar a sua escola ideal, pois ela é que provocará as grandes transformações sociais e econômicas (CARNOY, 1988).

A educação, então, torna-se um fator estratégico, tendo em vista que o domínio do conhecimento e da informação pelas nações será o único caminho para o desenvolvimento econômico, político e social e a dependência entre povos passa a ser construída pela sabedoria em substituição à própria força armada, já que esta última evoluiu consideravelmente com os avanços tecnológicos e estes, serão privilégios de quem possuir o conhecimento e a informação, ou seja, a sabedoria.

A participação nas questões mais gerais e amplas do país representa a forma como se trabalha na escola. Se há um envolvimento em questões sociais, também haverá na vida da escola. De acordo com o argumento de Dourado (2001, p. 83) exposto no módulo V do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO,

a escola deve se abrir para a comunidade, fazendo com as parcerias envolvam responsabilidade, compromisso e confiança. Cabe às escolas buscar parcerias que possam colaborar na expansão de seu potencial de ofertas de atividades para seus alunos, seja na iniciativa privada, na própria comunidade ou por meio de projetos integrados entre secretarias de Cultura, Educação e Esportes e outras instituições públicas.

Com o clima de parceria, estabelece-se um espaço propício à gestão democrática, buscando reforços na própria comunidade, para atender às exigências sociais e cumprir sua função social com autonomia e responsabilidade. Dessa forma, é preciso ter clareza para que as parcerias não se limitem apenas a melhorar o sistema educacional existente, por meio de programas de apoio, tutoria e outros tipos de ajuda direta e voluntária às atividades escolares. Elas são bem-vindas, mas não esgotam a necessidade de formar parcerias mais críticas, que ajudem as escolas a assumir maiores responsabilidades e a implantar uma educação de qualidade, com mecanismos de avaliação mais adequados.

Aparentemente esta perspectiva da escola não é reconhecida pelos estudantes, seus pais e até mesmo por seus professores. Entretanto, sob uma análise mais criteriosa, vê-se que todo um elenco de fatores determina o passivismo e a alienação dos alunos. Estes vêem diante de si três possibilidades nada encantadoras, pois conforme afirma Carnoy (1988, p. 48):

I — aceitar o sistema educacional como é, e manter-se obediente e cumpridor do “dever”, arriscando a possibilidade de vencer, movida, através da educação; II — resistir ao sistema, desprezando-o e, por conseguinte, sendo atingido pela reprovação e pela mediocridade; III — ou simplesmente, evadir-se de uma escola que, ao seu ver é totalmente impotente, inoperante e nada faz a seu favor.

Diante de uma realidade tão pouca interessante, os estudantes não se sentem atraídos a permanecerem nesta escola ou nela desenvolver esforços para conseguirem êxito na sua vida estudantil. O papel da gestão democrática funciona como um instrumento inspirador de uma sociedade que fortaleça os laços do compromisso e cidadania, temas trabalhados no cotidiano da unidade escolar.

A valorização dos recursos humanos de uma nação é fruto dos resultados obtidos pela educação. Um dos maiores desafios do Brasil está em reverter o quadro total de degradação da escola, pois escola boa é a exceção e não a regra. A escola, por vontade da sociedade, pode ser o fator transformador do homem em cidadão e é a grande mola para a formação profissional (ANGELIM, 1998).

Com a gestão participativa e democrática, a parceria entre escola e comunidade se dá de forma substancial, fortalecendo os elos de uma educação de qualidade. Dessa forma, a gestão escolar significa permitir e incentivar a troca de experiências e a visão dos problemas por parte dos diversos segmentos envolvidos num processo. É a busca da construção cotidiana de um trabalho que se percebe coletivamente, que será tanto mais vivo quanto mais solidário e participativo (ANGELIM, 1998).

Democratização não existe sem participação. O que se observa, porém, é que no espaço da escola pública, muitas vezes a comunidade de educandos não tem poder de decisão. Sob um prisma de pseudoparticipação, são conferidos estes sujeitos apenas o direito de aceitar as decisões impostas. Aprende-se assim, neste que deveria ser um espaço propício ao exercício cidadão e participativo, somente aquilo que a minoria dominante deseja que se cristalize como saber. Assim, sendo,

perpetua-se um contexto que vem se desenhando ao longo da história que é a dominação ideológica.

A escola deve vivenciar os valores democráticos que se constituem a partir de sua aplicabilidade. Sacristán (1999, p. 18) assim se expressa:

Democracia é uma forma de governar os assuntos humanos, baseada na racionalidade, negando as formas de governo fundamentadas na subtração do poder de pensar e de querer ser aquilo que considere a decisão soberana de um povo.

É preciso que a escola, através dos seus segmentos, crie um clima motivador, que envolva todos os seus participantes, de maneira a desenvolver na prática, os valores estabelecidos na teoria. É necessário tornar a escola um ambiente propício ao desenvolvimento da capacidade democrática da gestão. Logicamente, a gestão escolar não é o único e muito menos é o crucial problema da educação nacional. Entretanto, sua análise se faz necessária porque se trata de um dos fatores críticos de sucesso para mudar a realidade existente. E mudar exige aprendizagem.

Carnoy (1988) sustenta a afirmativa que a aprendizagem já é um difícil processo de mudança. A qualidade na educação, o produto da escola, torna-se complexa e desafiadora, apesar de ser vista por muitos profissionais como simples. Estes imaginam que basta estabelecer um modelo, uma teoria ou uma metodologia moderna para se obter a qualidade na educação, e aí as ações não alcançam nenhum resultado devido à imposição do núcleo gestor e da passividade dos interessados, provocando perdas de recursos e predominando os insucessos ou as melhorias do tipo pontual, insignificantes. Omitem-se no processo, ficando apenas reclamando e dizendo que nada podem fazer, reforçando o sistema em vigor.

Enquanto a escola tenta resolver os problemas, que são meras consequências de uma estrutura de interesse, sem procurar destruir os alicerces dos mesmos, os educadores continuarão trilhando o caminho da alienação que faz vítima do sistema. De acordo com Guattari (1989, p. 193) “a escola não é apenas a agência reprodutora das relações sociais, mas o espaço em que se reproduz o movimento contraditório da sociedade que gera os elementos da sua própria transformação”.



Arrais Neto (1994) ressalta que a escola deve ser compreendida como este ambiente favorável para que os seus participem, opinem, questionem e criem elos de responsabilidade, de maneira a intensificar as relações aí existentes. A educação exibida pela atual escola pública, devidamente analisada, mostra o intrínseco compromisso com a manutenção da ordem social vigente, ordem que separa a sociedade em classe e promove o capitalismo. Na verdade, é na escola que as relações sociais são fortalecidas e incrementadas, valorizando, assim, o processo educativo.

O processo educativo, seu controle, sua normalização, implementação e fiscalização se encontram, em geral, nas mãos das elites dominantes, através de uma estrutura oficial de caráter burocrático, fiscalizador desde os escalões superiores até as instâncias mais simples. Na escola isto também é visível. No entanto, é importante que sejam recriadas novas formas de gestão, todas comprometidas com a qualidade educativa.

Arrais Neto (1994) orienta que tanto a escola quanto as outras instituições sociais como a família e a igreja, enfim, todas contribuem para a reprodução de valores e práticas do capitalismo. É preciso que sejam analisadas de maneira que sejam compreendidas e vistas como aparelhos ideológicos. Na escola, a reflexão que se faz na sala de aula permite que os alunos reconheçam a realidade onde vivem e que possam transformá-la.

Pensando dessa maneira, a própria concepção de escola vai, pouco a pouco sendo mudada, pela funcionalidade a ela atribuída, cabendo-lhe novas missões, como também novos enfoques. A verdade é que a escola sofre transformação e isto em vista da própria exigência social. Percebe-se, então, que na gestão escolar, planejamento e educação são dois temas que devem caminhar juntos, para que os objetivos e metas sejam alcançados. É o desafio da modernidade que reclama uma escola de qualidade com características organizacionais. Para tanto, a administração escolar tem, necessariamente, que inovar, ousar e principalmente democratizar. Aventurar-se, ir além do possessivo com que trata a escola e, sobretudo, investir na participação dos que compõem a escola. Guattari (1989, p. 192) diz que:

a escola não é feudo da classe dominante: ela é terreno em que se defrontam as forças do progresso e as forças conservadoras. O que lá se passa reflete a exploração e a luta contra a exploração. A escola é simultaneamente reprodução das estruturas existentes, correia de transmissão da ideologia oficial, domesticação como também ameaça a ordem estabelecida e possibilidade de libertação.

A gestão escolar assumindo a bandeira da transformação necessitará se distanciar de qualquer doutrina. Assim, deve observar o que a sociedade impõe como verdade que nem sempre o é, faz-se necessário, portanto, saber separar “o joio do trigo”. O que foi imposto como valor pela maioria dominante, certamente não o é, pelo menos, na plenitude, para as massas. Pois é mera e ingênuo ilusão acreditar que aqueles que detêm o poder pensam no bem-estar social e na liberdade ideológica das classes menos favorecidas. Fazendo isto, a escola contribuiria para o fim da exploração dos mais fracos pelos mais fortes e romperia, com certeza, com o “*status quo*” da estrutura sólida e bem montada do capitalismo (GUATTARI, 1989).

É bem verdade que a mudança social que se espera, confiando numa nova escola, é ousada quando se analisa a realidade dominante, todavia não é impossível, e se pode chegar a ela com determinação e esforço daqueles que já foram orientados com a luz da criticidade e subsequente politização. A eles a escola deve recorrer para organizar a sua própria revolução interna, tornando-se útil e eficaz. Nesse sentido, é importante que se afirme: não há mais espaços, para a neutralidade e omissão.

O poder se utiliza de vários artifícios para impor sua ordem, ele é o elemento de forte ressonância e que causa, em boa parte, o passivismo dos dominados. Outro meio utilizado para a manutenção da ordem vigente é a persuasão, função característica da sociedade civil, e também, um elemento de risco, haja vista, que se dá pelo livre convencimento das massas, mesmo que para tanto se tenha usado da ocultação da verdade. É através da utilização conjugada e simultânea dos mecanismos da sociedade política e civil que uma classe, pela medição do Estado consegue obter supremacia na sociedade (PARO, 1997).

A gestão escolar para influir como agente de transformação social requer um pressuposto básico, qual seja, o de agente efetivamente transformador. Para tanto, tem que transmitir conteúdos indispensáveis ao crescimento da massa estudantil em detrimento dos desprovidos apenas de utilidades práticas para a população. Os objetivos propostos pela escola e a natureza do processo que essa

busca envolve, estão intimamente relacionados. Evidente que a administração escolar se dispondo a reverter o quadro social, necessita estabelecer princípios, técnicas e métodos adequados aos seus objetivos. Paro (1997, p. 152) assim se expressa:

a busca de uma especialidade para a administração escolar se fundamenta em objetivos educacionais representativos dos interesses de amplas camadas da população e que leve em conta a especificidade dos processos pedagógicos escolar, processo este determinado por esses mesmos objetivos.

Os interesses da escola precisam, necessariamente, transcender aos da competência interna da instituição, atingindo o meio social do qual a escola é apenas parte integrante, fortemente por ele comprometida. Assim, a participação coletiva na administração escolar pressupõe uma interação tanto do funcionalismo, do corpo docente e discente, bem como da comunidade. Neste sentido, a luta pela democratização da escola situa-se no bojo da própria luta pela renovação. Dar a comunidade o poder de decisão é, sem dúvida, o grande passo para a democratização da educação.

Segundo Angelim (1998), o papel do gestor no processo de ensino-aprendizagem representa uma prefiguração de como o diretor examina o desenvolvimento de sua própria escola, na observação dos papéis dos professores e no desempenho dos estudantes frente aos conteúdos apreendidos. É uma maneira de ser solícito de averiguar o funcionamento da escola da qual administra participativamente.

Conquistar uma escola pública de qualidade é uma luta de todos aqueles que procuram compor o quadro educativo em especial no contexto da educação pública cearense. As entidades do movimento popular e da sociedade civil, no nosso Estado, têm reivindicado uma escola que garanta o acesso, a permanência e o sucesso de todos os alunos. No entanto, quando a escola é construída, muitas vezes a luta termina. Pois, o problema maior não está tanto em se fazer uma mudança, mas, fundamentalmente, em sustentá-la.

Para o exercício de uma gestão dinâmica e consciente de sua responsabilidade, é bem difícil esperar que a equipe se mobilize para realizar em conjunto as mudanças necessárias para um melhor desempenho da escola, e

consequentemente, de seus alunos. Contudo, é fundamental que seja traçado esse caminho com o grupo, ainda que em ritmo mais lento do que o desejável. Sem adesão de todos, o trabalho escolar desanda e o sucesso dos alunos se esvai (DOURADO, 2001).

Para que haja desenvolvimento e aprendizagem, é preciso que cada professor, com diferentes formas de atuar, dê a sua cota de trabalho, levando os alunos — e mesmo os docentes — a sentir que existem coesão de idéias e responsabilidade compartilhadas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) trata a escola e o aluno com uma ênfase que não havia sido dada pelas leis que a antecederam.

A lei não sugere apenas algumas possibilidades de organização da escola, mas possibilita a adoção de outras alternativas, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar. Nesse sentido, responde a antigas reivindicações de educadores, que clamavam por maior autonomia, mais liberdade da escola na tomada de decisões. Entretanto, esta conquista, por si só, não parece ser suficiente, a autonomia não pode ser simplesmente decretada por lei. É preciso que ela seja construída e implementada no trabalho coletivo e diário de cada escola (MOD. IV PROGESTÃO, 2001, p. 46).

Na compreensão de Luckesi (1993) para que o sucesso escolar aconteça em forma de parceria, é importante reconhecer o Projeto Político-Pedagógico. O regimento perdeu seu caráter burocrático, adquirindo, ao lado do Projeto Pedagógico, uma nova dimensão: ele continua sendo o instrumento que organiza e disciplina as rotinas escolares, definindo normas e critérios que regulam seu funcionamento.

## **2.2 O Professor como Sujeito da Gestão do Pedagógico e da Ação Política**

Neste subcapítulo discutir-se-á os possíveis entendimentos dos professores da escola pública, sobre a forma de como a gestão pedagógica e ação política, na unidade escolar, é gerida. A importância desse segmento no processo de ensino se dá em razão das metodologias de ensino das diversas disciplinas curriculares, cujos conteúdos são a condição essencial para que o aluno, sujeito da

elaboração do conhecimento, com a sua apropriação significativa, possa operar a realidade e nela se exercer com dignidade e cidadania.

Por outro lado, é nesse segmento que mais ocorrem problemas pedagógicos relacionados à carência de professores em determinadas disciplinas; faltas justificadas ou não, o que implica em reposição das aulas mesmo que em horários extras; carga horária insuficiente para o planejamento; inexistência de remuneração por horários extra; a figura do professor temporário, com vínculo parcial e sem garantias de emprego.

O atual contexto educacional requer do professor o aprofundamento da compreensão da realidade e do seu posicionamento, já que:

[...] a educação que, não podendo jamais ser neutra, tanto pode estar a serviço da decisão, da transformação do mundo, da inserção crítica nele, quanto à serviço da imobilização, da permanência possível das estruturas injustas, da acomodação dos seres humanos à realidade tida como intocável (FREIRE, 2000, p. 58).

Ainda, a compreensão de Freire explicita que:

o combate em favor da dignidade da prática docente é tão parte dela mesma quanto dela faz parte o respeito que o professor deve ter à identidade do educando, à sua pessoa, a seu direito de ser. Um dos piores males que o poder público vem fazendo a nós, no Brasil, historicamente, desde que a sociedade brasileira foi criada, é o de fazer de nós correr o risco de, a custo de tanto descaso pela educação pública, existencialmente cansados, cair no indiferentismo fatalistamente cínico que leva ao cruzamento de braços. 'Não há o que fazer' é o discurso acomodado que não podemos aceitar (FREIRE, 1996, p. 66-67).

A percepção de que “os professores são os profissionais da educação e no pedagógico têm a centralidade de seu trabalho” é discutida por Ferreira (2008, p. 182). Portanto, não há compreensão do trabalho dos professores senão entendido como pedagógico, pois são os gestores do pedagógico na escola. Esse mesmo profissional tem uma grande responsabilidade no desenvolvimento da cultura, se o mesmo focar seus interesses e objetivos na emancipação dos educandos. Tendo em vista o objetivo central da gestão do pedagógico que é a produção do conhecimento elaborado que está acontecendo na sala de aula.

Conforme Castoriadis (1982), o pedagógico é da ordem do instituído e do instituinte, e isto está relacionado ao modo como o grupo, que compõe a escola, se organiza no cotidiano, e como entende e produz a educação. Percorre entre o

individual e o coletivo, de modo dialético, elaborando-se e acontecendo cotidianamente na escola. A gestão do pedagógico é o trabalho, a profissionalidade dos professores, na produção da aula e do conhecimento, pois, como explica Lima (2000, p. 246),

o professor como sujeito que não reproduz apenas o conhecimento pode fazer do seu próprio trabalho de sala de aula um espaço de práxis docente e de transformação humana. É na ação refletida e na redimensão de sua prática que o professor pode ser agente de mudanças na escola e na sociedade.

Os professores tornando-se gestor do pedagógico restabelecem o espaço da prática profissional, firmada na Pedagogia, articulando, assim, pedagogicamente, o seu trabalho. Assim pode-se relacionar pedagógico a elemento da Pedagogia, quando esta ciência se manifesta no dia a dia profissional e no trabalho dos professores. Tal afirmativa se consolida se com o argumento de Vieira Pinto (1969, p. 3) quando afirma que,

qualquer que seja o campo de atividade a que o trabalhador científico se aplique, a reflexão sobre o trabalho que executa, os fundamentos existenciais, suportes sociais e as finalidades culturais que o explicam, o exame dos problemas epistemológicos que a penetração no desconhecido do mundo objetivo suscita, a determinação da origem, poder e limites da capacidade perscrutadora da consciência, e tantas outras questões do gênero, que se referem ao professo de pesquisa científica e da lógica da ciência, não podem ficar à parte do campo de interesse intelectual do pesquisador, que precisa conhecer a natureza do seu trabalho, porque este é constitutivo da sua própria realidade individual.

Portanto, como informa Ferreira (2000, p.183) tornar-se sujeito da gestão do pedagógico exige dos professores recomporem sua condição de trabalhadores da educação, “superando ranços irrefletidos e propondo alternativas, o que implica dissociar a idéia generalizada de que seu trabalho seja constituir metodologicamente a aula para seja uma boa aula”. É nesse sentido que se faz necessária a percepção do professor para além de um mero educador e que se alargue a compreensão do que seja esse profissional para as realidades vivenciadas na sociedade de hoje, para a escola que se exige, faz-se necessário profissionais da educação que se constituem, por processos educativos especiais e pela interação e participação em uma comunidade específica.

## **2.3 Perspectivas Democráticas na Escola: Projeto Político-Pedagógico e o Conselho Escolar**

Nesta discussão o foco da intenção se pauta em refletir sobre a construção do Projeto Político-Pedagógico e do Conselho Escolar, entendidos como a própria organização do trabalho pedagógico, da escola como um todo. Toda escola tem o seu Projeto Político-Pedagógico (PPP), pois é uma exigência legal, para articular o fazer da instituição e também o Conselho Escolar, que como órgão colegiado, possibilitaria um maior espaço participativo.

O que se observa, no entanto, é que a construção do PPP e do Conselho Escolar ainda não é uma realidade em muitas escolas públicas brasileiras. Estes instrumentos deveriam integrar todas as atividades da escola e também propiciar a reflexão sobre o fazer pedagógico. Dessa maneira, não é possível compreender uma entidade escolar sem um projeto que oriente sua prática educativa e sem um Conselho Escolar que ajuste as diretrizes e as metas estabelecidas pelo sistema de ensino à realidade da escola.

### *2.3.1 Projeto Político-Pedagógico*

Na construção dos projetos nas escolas, planeja-se o que se tem intenção de fazer, de realizar. A elaboração do Projeto Político-Pedagógico sob a perspectiva da inovação é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar participam dela tendo compromisso com seu desfecho e com o caminho que a instituição irá seguir. É antever um futuro diferente do presente, pois conforme definem as palavras de Gadotti (1994, p. 579) na construção do PPP seguem-se momentos distintos assim configurados: a) marco referencial, onde serão discutidas as referências, a missão da escola na sociedade em que está inserida; b) segunda parte seria o diagnóstico que é um juízo sobre a realidade a partir do marco referencial. Aqui, faz-se uma avaliação entre o marco referencial (como o ideal) e o que de fato está ocorrendo no cotidiano da escola e para finalizar, um plano geral de ação apontando o conjunto de ações ou planos de

longo, médio e curto prazo que deverão ser elaborados e desenvolvidos com o objetivo de aproximar a realidade do marco referencial.

Como adverte Barbier (1996), projetar significa procurar intervir na realidade futura, a partir de determinadas representações sobre problemas do presente e sobre suas soluções. Por isto, constitui um futuro a construir, algo a concretizar no amanhã, a possibilidade de tornar real uma ideia, transformando-a em ato. Para tanto, considerando-se especificamente o PPP, em virtude da pluralidade que caracteriza uma comunidade escolar, o envolvimento no processo requer que as pessoas sejam devidamente motivadas e que adquiram uma visão de relação entre finalidade-objetivo-meio, baseada por sua vez, na relação desejo-limite-valor, mediatizada pela relação entre recursos-limitações-gestão. A motivação, entretanto constitui um trabalho próprio do imaginário. Daí por que sem imagens forte que estimulem as ações, um projeto corre o risco de não viabilizar, tendo em vista que as nossas imagens constituem uma força, e é impossível mudar sem que nossas representações sejam trabalhadas. Dessa forma, os atores chamados a decidir não fazem apenas por racionalidade, mas principalmente, por suas visões de mundo e de suas motivações.

Uma escola que não possui um Projeto Político-Pedagógico, dificilmente terá e desenvolverá um ensino de boa qualidade.

Segundo Gandim (2002, p. 14):

Precisamos de uma escola que se preocupe com as questões ligada a política que contribua na construção de cidadãos (e não apenas de consumidores), capazes de julgar a realidade e interferir nela de forma crítica e consciente.

A construção do Projeto Político-Pedagógico é coletiva, cuja elaboração conta com a participação dos gestores, professores, estudantes, técnicos e com os representantes das lideranças da comunidade, sendo então, um planejamento participativo.

Isto se corrobora no entendimento exposto por Vasconcelos (1995, p. 143), quando este afirma que “o ponto de partida do projeto político-pedagógico, é a necessidade de mudança, é a sistematização nunca definitiva de um processo de planejamento participativo o que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada”.



O Projeto Político-Pedagógico tem de ser referência para os demais projetos, pois ele é amplo, integral e global. Assim, não é necessário, conforme discute Veiga (1995, p. 15):

convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e realizar o fazer pedagógico de forma coerente.

O principal desafio na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) está ligado a um dos princípios do projeto, que é o da valorização e de profissionais competentes, conscientes e reconhecidos pelo seu trabalho.

O trabalho coletivo é de grande importância em qualquer instituição, principalmente na escola cuja função social é formar cidadãos conscientes, críticos, participativos, autônomos e capazes de atuar com competência, dignidade e responsabilidade na sociedade em que vivem.

Para que a escola possa cumprir essa função, precisa do envolvimento e da participação de toda a equipe escolar: gestores, professores, funcionários, alunos, pais e representantes da comunidade onde está inserida, em seus projetos educacionais.

Só é possível haver esse envolvimento, se forem oferecidas às condições e criados espaços para discussões coletivas e trocas de experiências, o que fica subentendido quando percebe-se que:

os profissionais de educação e toda a comunidade devem discutir juntos a questão da educação, os problemas que enfrentam no cotidiano da prática pedagógica e as alternativas buscadas em cada escola, para a melhoria da atividade profissional (RODRIGUES, 1993, p. 96).

Com o propósito de superar as tantas dificuldades existentes na escola e melhorar o processo ensino-aprendizagem, muitas ações são implementadas, tais como: ampliação da modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos) articulando-a à Educação Profissional (PROEJA); PROFA (Programa de Formação de Professores Alfabetizadores), criação e implementação do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), com 28 ações que envolvem as mais diversas áreas da educação e das políticas públicas, com vistas a melhoria da qualidade do ensino brasileiro, entre outras.

Em outubro de 2002, em todas as escolas públicas municipais de Fortaleza/CE, iniciou-se um amplo processo de reflexão e sistematização do Projeto Político-Pedagógico, numa busca de forma coletiva e consciente de ações educacionais dessas escolas.

A coordenação desse processo proporciona aos articuladores centrais dos projetos das Secretarias Regionais Executivas do Município de Fortaleza, o suporte teórico e metodológico necessário ao acompanhamento do processo.

Com todo esse processo de ressignificação dos Projetos Político-Pedagógicos, surge a oportunidade de repensar uma nova prática pedagógica que prioriza o trabalho coletivo. A construção ou reconstrução do PPP exige a participação, o envolvimento e o compromisso de toda a comunidade escolar.

No entanto, muitos profissionais de educação ainda não têm clareza ou consciência desse trabalho coletivo ou às vezes faltam-lhes condições necessárias para um envolvimento significativo do processo.

### *2.3.2 Conselho Escolar*

A escola é um espaço especial da construção do conhecimento científico e técnico, como também de saber produzido historicamente pela humanidade. Assim sendo, o esforço coletivo para tornar a escola pública uma escola efetivamente de qualidade perpassa pela recomposição da postura do educador, dos gestores, dos servidores administrativos, dos alunos e da própria comunidade em geral, diante da necessidade de transformar a feição da sociedade em todas as suas estruturas.

De acordo com Guattari (1989, p. 193), “a escola não é apenas agência reprodutora das relações sociais, mas o espaço em que reduz o movimento contraditório da sociedade que gera os elementos da sua própria transformação”. Desta forma, as relações de convivência e trabalho da escola podem se transformar na medida em que se procura com sinceridade de propósito a democratização do poder nela existente, visando a realização de sua função social. Poder este, que se realiza democraticamente à medida que é exercido coletivamente.

A escola deve vivenciar os valores democráticos que se constituem a partir de sua aplicabilidade. Dessa forma, Sacristán (1999, p. 18) se expressa:

Democracia é uma forma de governar os assuntos humanos, baseada na racionalidade, negando as formas de governo fundamentadas na subtração do poder de pensar e de querer ser aquilo que considere a decisão soberana de um povo.

A administração democrática da escola fundamenta-se no princípio da gestão participativa das políticas públicas, o que está firmado no parágrafo único do art. 1º. da Constituição Federal (BRASIL, 1988), quando estabelece que:

Art. 1º - Parágrafo Único - O poder que emana do povo é exercido indiretamente, mediante representantes eleitos — democracia representativa — e diretamente, nas relações do cotidiano — democracia direta.

O exercício da gestão democrática é, assim, a expressão da legitimidade da democracia participativa. Significa permitir e incentivar a troca de experiências e a visão dos problemas por parte dos diversos segmentos envolvidos num processo. É a busca da construção cotidiana de um trabalho que se percebe coletivamente, que será tanto mais vivo quanto mais solidário e participativo (ANGELIM, 1998).

O Conselho Escolar tem, assim, o objetivo de ajustar as diretrizes e metas estabelecidas pelo sistema de ensino à realidade da escola, participando do planejamento didático, do acompanhamento e da avaliação do processo pedagógico-administrativo nos seus vários aspectos, visando à melhoria do ensino.

Enquanto órgão de representação dos segmentos da escola, o Conselho Escolar deve ter caráter consultivo, deliberativo e fiscalizador, ou de acompanhamento, das ações da escola no que diz respeito aos seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Assim sendo, Angelim (1998) esclarece que diversas são as atribuições do Conselho Escolar, dentre elas, deliberar e fiscalizar sobre: a) diretrizes e metas da unidade escolar; b) alternativas para a solução dos problemas relacionados com a execução do Projeto Pedagógico da escola; c) projetos de atendimento psicopedagógico e material ao aluno; d) programas especiais visando à integração escola-família-comunidade; e) penalidades disciplinares a que estiverem sujeitos os docentes, servidores administrativos e alunos da escola; f) prioridades para a

aplicação dos recursos da escola; g) proposta do calendário escolar da rede municipal; h) relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho em face das diretrizes e metas estabelecidas pelos referidos projetos; i) o regimento interno, cuja elaboração seguir-se-á à formação do Conselho e regerá seu funcionamento.

O Conselho Escolar compõe-se de cinco segmentos: docentes, pessoal administrativo, pais, alunos e representantes da comunidade. A participação é o princípio norteador da gestão pública escolar e assegura a paridade na representação desses segmentos, o que garante o espaço para o exercício da administração compartilhada.

A composição dos conselhos escolares pode variar muito, pois depende da concepção de cada sistema de ensino, que envolve número de alunos, tamanho da escola, turnos de atendimento, e outras questões relevantes, considera-se que todos os membros da comunidade escolar devem ser representados neste órgão colegiado.

Os pais e os representantes da comunidade podem fazer parte de uma única representação. Desta forma, qualquer morador do bairro onde a escola está localizada tem direito a representar e a escolher seu representante no Conselho Escolar. Procurando-se, assim, evitar a indicação pura e simples de um dirigente da organização de bairro para compor o Conselho, uma vez que todos os conselheiros deverão ser escolhidos mediante processo eletivo direto e secreto (ANGELIM, 1998).

Todos os profissionais que estão diretamente envolvidos com o processo pedagógico devem ser considerados docentes, mesmo que não estejam dentro da sala de aula. É o caso do dirigente e dos especialistas em educação, supervisores, orientadores, e outros.

O diretor da escola é um membro nato do Conselho, ele é o responsável pelo dia a dia da unidade escolar, do ponto de vista pedagógico, administrativo e disciplinar. Representa, no âmbito da escola, o elo de articulação com o sistema de ensino, os professores, os servidores administrativos, os alunos, os pais e a própria comunidade onde está inserida a escola.

Com a instalação do Conselho, o seu dirigente deve submeter ao diretor os assuntos importantes que mereçam uma decisão coletiva, de forma a efetivar a

gestão democrática, solidária e co-responsável. Sua perda de poder decisório é apenas aparente, porque ela é compensada pela faculdade de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico da Escola, o da região político-administrativa e o da rede como um todo (ANGELIM, 1998).

O modelo descentralizado e participativo se traduz por um ganho de poder, pois assegura ao dirigente a possibilidade de tomar parte das discussões, deliberações e decisões em todos os níveis do sistema escolar.

Agindo desta forma, se expressa, mais facilmente, o pensamento consensual da comunidade; deliberando, responsabiliza-se perante a possibilidade de ação beneficiária de todos para todos; e fiscalizando, coloca-se numa posição coerente de garantir a realização da necessidade coletiva.

De uma forma geral, podendo ser variável, o Conselho Escolar conta com um coordenador, um vice-coordenador, um secretário e um vice-secretário, cujas atribuições e responsabilidades são definidas no Regimento Interno, assim como a forma de escolha e duração de seus mandatos.

O Conselho pode constituir comissões especiais para o desempenho de suas atribuições, conferindo a todos os seus membros responsabilidades específicas na efetivação de suas deliberações. Os conselheiros devem discutir o plano de trabalho de sua gestão à luz das competências e objetivos do Conselho Escolar, de modo a constituir as comissões executivas das deliberações. Dessa forma, fica assegurada sua eficácia e ao mesmo tempo o envolvimento ativo dos conselheiros nas próprias deliberações, estimulando a ação efetiva de todos e outorgando uma boa dose de realidade às decisões que são tomadas colegiadamente (ANGELIM, 1998).

O Conselho Escolar é um órgão de representação de todos os segmentos da comunidade escolar. Contudo, não deve ser o único, mas deve ser aquele que congrega as diversas representações, constituindo-se num instrumento, que por sua natureza, cria condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. É de fundamental importância que o Conselho Escolar, em seu processo de construção e constituição passe por momentos de vivências coletivas, onde se discutam não somente o sentido de um órgão colegiado para a vida escolar, mas

que essa discussão delineie que tipo de educação, de homem e de sociedade se deseja (SACRISTÁN, 1999).

Pode-se, portanto promover seminários, debates, estudos, assembléias com os diversos segmentos da comunidade escolar para que o processo de construção do Conselho seja permeado de possibilidades de compreensão da realidade presente em seu meio.

### *2.3.3 Conselho Escolar nas escolas de Fortaleza-CE*

Na década de 1980, vários estados brasileiros empreenderam projetos inovadores visando buscar a interação entre governo e sociedade. Em relação à política educacional, o poder público, através de órgãos de planejamento, organização e deliberação, promoveram a implantação de programas e projetos objetivando a modificação da dinâmica de organização e funcionamento do sistema público de ensino. Nesse sentido é na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n. 9.394/96, que encontra-se o seguinte texto: “Art. 2 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios”: (...) “VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”; (...)

Além disto, o texto da referida lei preconiza que:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, art. 14).

Para Vieira e Albuquerque (2001, p. 37), “a reflexão sobre o planejamento e a política educacional requer o entendimento dessas ações como formas de intervenção localizadas no âmbito da estrutura do Estado e, portanto, como ação de governo”. Nesse cenário o quadro da política educacional, a reforma alicerçada no slogan — “Todos pela educação de qualidade para todos” —, implantada pela SEDUC no ano de 1995, teve como foco central a gestão democrática e a autonomia escolar. Partindo daí, os mecanismos de participação da comunidade escolar, têm maior expressão no âmbito da gestão. Diante desses mecanismos destaca-se o Conselho Escolar que tem sido um foco da discussão, tanto do âmbito

interno da Secretaria Estadual de Educação do Ceará – SEDUC, como no Ministério da Educação – MEC, a implantação do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que surgiu com o propósito de estimular uma maior participação nos organismos na gestão escolar.

Para a SEDUC (CEARÁ, 1997, p.3), ao incentivar a criação do Conselho Escolar na escola, o define como:

órgão colegiado de caráter deliberativo, normativo, consultivo e fiscalizador/avaliativo que atuará nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da Unidade Escolar, respeitadas as normas legais vigentes. É constituído pelos pais, alunos, professores, funcionários, núcleo gestor, e representantes da sociedade civil eleitos para decidirem coletivamente os rumos e ritmos da escola.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado composto por representantes das comunidades escolar e local tem por atribuição deliberar sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito escolar. Compete-lhe a tarefa de analisar as ações a serem empreendidas e os meios a serem utilizados para o cumprimento das finalidades da escola. O Conselho representa a comunidade escolar, atuando em conjunto e definindo caminhos para deliberações sobre os assuntos de sua responsabilidade. Torna-se um espaço privilegiado de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a cultura da gestão democrática.

Nessa ótica, o Conselho Escolar deve ser um organismo de funcionamento constante, para possibilitar o seu desempenho e garantir a formação da prática democrática, consciência crítica, transformação da ação pedagógica e elaboração de propostas curriculares da escola. O papel do Conselho Escolar, juntamente com o núcleo gestor é de coordenar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

É, ainda, papel do Conselho Escolar, acompanhar o cotidiano da escola, dando ênfase na avaliação dos indicadores de acesso, permanência e sucesso dos alunos, divulgar, junto à comunidade e autoridades competentes, a avaliação institucional da escola, convocar Assembléia Geral da comunidade escolar e das entidades da sociedade civil, acompanhar o desempenho dos recursos humanos, fiscalizar a aplicação dos recursos materiais e definir a capacitação necessária para os componentes do conselho. Faz-se necessário uma vivência democrática no

cotidiano das escolas, tanto de professores com de alunos, sendo necessário criar condições reais para a sua efetivação. No entanto, essa mesma vivência se dá na discussão e participação coletiva e contribui muito para a aprendizagem política da educação e possibilita o fortalecimento e a organização política do conselho escolar. A mobilidade de seus segmentos constitui passo importante para autonomia da escola e a democratização da educação, pois suas práticas são de natureza participativa e coletiva.

A possibilidade da construção de uma escola pública de qualidade está diretamente relacionada à questão participativa onde todas as pessoas que participam no contexto da escola tomam parte das decisões, elevando as prioridades. Entende-se que o papel do professor é sem dúvida determinante no processo de formação e atuação do Conselho Escolar e no compromisso com um modelo de educação pautado na realidade, às necessidades e interesses da clientela, tendo em vista que muitos docentes buscam, na sala de aula, adequar os conteúdos às vivências dos alunos, refletindo sobre suas ações críticas e cidadãs.

Segundo instrumental da Coordenação de Articulação e Gestão Educacional – SEDUC/COGED (CEARÁ, 2001), o Conselho reúne dois tipos de atuação: a face externa e a face interna. A face externa trata da relação escola/comunidade, apontando a realidade da comunidade e da unidade escolar, relacionando seus problemas e potencialidades. A face interna refere-se ao envolvimento dos membros do Conselho Escolar e dos vários segmentos da escola, com vistas ao desempenho da gestão democrática e à melhoria da qualidade do ensino, num processo de acompanhamento e avaliação do desempenho da instituição escolar.

A implantação desse organismo, como política pública de consolidação da gestão democrática, aponta implicações de ordem administrativa. As funções: deliberativa, consultiva, normativa, fiscalizadora e avaliativa dizem respeito ao acompanhamento sistemático e à avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos nas ações da unidade escolar. Do ponto de vista da SEDUC, o Conselho Escolar tem, portanto a função de coordenar o processo eletivo dos dirigentes escolares junto à comunidade escolar, garantindo a neutralidade nas decisões tomadas.



O pensamento de alguns técnicos da SEDUC é a idéia de que o Conselho Escolar pode desenvolver uma política educacional dentro da escola. Assim, eleva-se os limites, avanços, dificuldades, anseios e possibilidades no seu cotidiano. Contribuindo significativamente para que a escola seja esse espaço onde se experimenta uma cultura de paz e solidariedade e que prevaleça a convivência pacífica de conflitos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO DE REFERÊNCIA METODOLÓGICO**

#### 3.1 Procedimentos Metodológicos da investigação

O caminho percorrido neste trabalho caracterizou-se, inicialmente, pela pesquisa bibliográfica reunida em torno de diferentes autores, bem como de uma análise documental, quando o olhar voltou-se para documentos, tais como: leis, pareceres, manuais, boletins informativos entre outros. Desse material, foi elaborada uma investigação temática, refletindo-se sobre aspectos políticos do contexto no qual a escola pública se encontra quanto ao processo de gestão democrática e participativa. Essa interface da metodologia pressupõe alguns esclarecimentos prévios dos elementos de compreensão sobre os desafios pertinentes ao gestor que insere na escola aspectos democráticos e participativos.

Nessa fase também foi organizado um acervo bibliográfico da literatura pertinente ao campo de estudo, à medida que a pesquisadora foi mantendo contato com o campo pesquisado, em que as informações adquiridas nas leituras também foram arquivadas, de modo a ter-se o aprofundamento de análise do tema. Tal acervo, também, foi feito a respeito de artigos científicos, resenhas, capítulos isolados e outros.

Essa interface constituiu-se de uma leitura crítica na elucidação dos conteúdos e das formas que foram assumidas pelas práticas pedagógicas contempladas no desenvolvimento do processo de gestão, e evidências do seu Projeto Político Pedagógico e abrangência nos desafios encontrados.

A segunda etapa ocorreu com a aproximação da pesquisadora com os sujeitos do estudo das duas unidades escolar, campo da pesquisa. Nesse contato inicial, foram verificadas as situações e possibilidades de forma a definir a disponibilidade para ao preenchimento dos instrumentos, o tempo, o local, a postura adotada durante a coleta dos dados e o retorno em forma de encontro científico sobre o Projeto Político-Pedagógico articulando com a participação ativa da comunidade escolar.

Os aspectos éticos da pesquisa foram preservados na medida em que os participantes sujeitos do estudo tiveram suas identidades preservadas, embora houvesse a possibilidade de identificação, se o respondente assim o desejasse. O nome da instituição de ensino visitada, e a liberdade de participar ou se retirar em qualquer tempo de execução do estudo, além da garantia de que as informações construídas serão utilizadas somente para fins científicos, também foram respeitados.

### 3.2 Tipo de Estudo

A tipologia desse estudo é de natureza quantitativa e descritiva, tendo como base a fundamentação teórica utilizada. Este procedimento permitiu coletar dados através da aplicação de questionário de caracterização dos Projetos Político-Pedagógicos das escolas analisadas, associada às observações e auscultas junto aos sujeitos da amostra em situações variadas dentro do espaço do estudo. Este fato tornou possível outras formas de comunicação durante o processo.

Nesse sentido, optou-se por realizar uma investigação do tipo Estudo de Caso por apresentar maior flexibilização na distinção da delimitação da unidade do estudo, na aplicação do instrumento de coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório final. Embora se tenha optado pelo uso do questionário, aconteceram as entrevistas informais, classificando-as como relevantes na busca de evidências que descrevessem o fenômeno estudado. O mérito dessa escolha está centrado nas frequências, quantidades e medidas em que os fenômenos que caracterizam o Projeto Político-Pedagógico ocorrem dentro do caso em estudo, conforme ensina Lüdke e André (2000).

Por outro lado, pesquisadores como Haguette (1995) e Minayo (1997) afirmam que seguir uma metodologia de pesquisa requer técnicas adequadas e que na fase inicial da investigação não existe um método específico a seguir. Assim, o foco do estudo foi determinado pelos objetivos específicos, com aprofundamento das informações obtidas através da análise dos dados coletados por meio do questionário, complementado com informações constantes no Projeto Político-

Pedagógico, o que tornou possível apontar alguns aspectos democráticos em vigência nas escolas, analisadas nestes Estudos de Casos.

Pesquisadores como Haguette (1995) e Minayo (1997), são unânimes em asseverar que para a pesquisa se tornar um instrumento valioso na produção do conhecimento, dentro dessa abordagem, é necessário sistematizar e planejar o que se pretende observar para que possa gerar hipóteses consistentes. Nesse sentido, os focos de observação estão determinados pelos objetivos que se espera atingir.

Lüdke e André (2000) dizem que, no início de uma pesquisa, é aconselhável se fazer um estudo do problema, definindo o que se pretende construir ou produzir, identificando as variáveis, formulando, no passo seguinte, as hipóteses e fazendo relações entre as variáveis.

No tipo de estudo adotado, concomitantemente ao questionário aplicado nas amostras para estudos dos coeficientes de correlação, típicos das análises experimentais, utilizou-se a observação e entrevista informal, sem roteiro prévio, de forma a possibilitar a pesquisadora se colocar dentro da realidade a ser estudada.

Nesse sentido, a entrevista permitiu maior aprofundamento das informações obtidas, além, é claro, da análise documental (fichas de matrícula do aluno, Projeto Político-Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e outros), que complementou os dados obtidos através da observação, da entrevista e dos questionários, apontando novos aspectos da realidade estudada.

Segundo Guba e Lincoln (1981), para realizar as observações e entrevistas, é preciso o preparo de material, físico, intelectual e psicológico. Por outro lado, estes mesmos autores condenam qualquer uso de experiência direta do observador/entrevistador e afirmam que esses tipos de pesquisador podem se basear, fundamentalmente, na interpretação pessoal.

Nesse sentido e com os dados colhidos, através dessa metodologia de apoio, procurou-se entender melhor o posicionamento dos sujeitos da pesquisa ao descrever tais posturas, com a idéia de retratar o mais significativamente possível a realidade proposta pelo estudo.

Dessa forma, com o uso de percentuais das frequências obtidas pelo tratamento dos dados, fez-se também a análise do conjunto de respostas mais relevantes, dos sujeitos, transcrevendo-se algumas falas colhidas durante a fase de

observação-participante da pesquisa, mostrando, ainda, através das opiniões anotadas, as diferentes formas de pensar dos sujeitos envolvidos no estudo.

### 3.3 População e Amostra

As duas escolas da rede municipal, que constituem o campo deste Estudo de Caso estão localizadas no Bairro da Barra do Ceará, em Fortaleza – CE. É uma região de população de estrato médio de renda.

A escola “A” está tipificada como escola de Tamanho II, pois possui um contingente entre 800 alunos, 32 professores e 21 funcionários. A escola possui os seguintes equipamentos pedagógicos: 12 salas de aula funcionando nos turnos da manhã e da tarde com Educação Infantil ao Fundamental I e, 7 dessas salas sendo utilizadas no turno da noite com o curso da EJA, 1 biblioteca, 1 laboratório de informática, 1 pátio de recreio, serviço completo de som, sala de diretoria, secretaria, sala de professores com armários individualizados, dois banheiros para professores, dois banheiros para funcionários e dois banheiros para alunos entre outros.

A escola “B” também tipificada como escola de Tamanho II, possui um total de 679 alunos matriculados, sendo que 288 alunos no turno da manhã e 381 no turno da tarde. No turno da manhã funcionam do 1º ao 5º ano e à tarde do 2º ao 6º ano, 31 professores e 16 funcionários. Em relação aos equipamentos pedagógicos a escola tem: 13 salas de aula, onde funcionam 12 dessas salas no turno da manhã e 13 no turno da tarde, 1 sala de coordenação, 1 sala da direção, 1 secretaria, 1 sala de multimeio (vídeo e palestras), 1 sala de professores com prateleiras individuais e com acesso aos banheiros de professores (feminino e masculino), 1 laboratório de informática, 1 biblioteca, 1 sala de jogos, 1 sala de rádio (comunicação interna), 1 quadra coberta, 1 pátio, 1 refeitório com escovódromo, 2 banheiros para funcionários, 2 banheiros para visita, 2 banheiros à acessibilidade para alunos especiais, 2 banheiros para alunos. Possui rampas adequadas à acessibilidade. A escola é toda projetada para receber alunos com necessidades especiais.

É uma escola muito bem planejada, organizada, bem situada e aparelhada. Os gestores são abertos, democráticos e contemplam rapidamente ao solicitado.

Vale ressaltar que foram visitadas algumas escolas municipais no Bairro da Barra do Ceará, sendo que as duas escolas escolhidas são as que estão nos requisitos de estrutura, conforme discriminação acima, e no contexto firmado neste trabalho de pesquisa.

Na realização do Estudo de Caso, a amostra quanto aos participantes da pesquisa, ficou assim estruturada: um diretor e cinco professores para cada escola. Portanto uma amostra de 12 sujeitos na realização do estudo de caso deste trabalho de pesquisa.

### 3.4 Aspectos Éticos

No que se refere aos valores éticos e à visão de mundo, relacionados ao respeito que envolve o ser humano, como ser que presta e é servido pelo próprio ser humano, para não gerar questionamentos à construção do conhecimento e ao profissionalismo, procurou-se trabalhar dentro do que regulamentação oficial determinada pelo Decreto Nº 93.933/1987, que contém as diretrizes e normas que operacionalizam as pesquisas que envolvem seres humanos, de forma a assegurar os direitos dos sujeitos e obedecer aos preceitos éticos presentes nessa resolução, garantindo o sigilo e o anonimato das identidades dos sujeitos da pesquisa, assim como sua liberdade para desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo para seu tratamento (Apêndice I e II).

### 3.5 Técnica de Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada mediante o uso do questionário por permitir conhecer as características da amostra, possibilitando ainda a medição de variáveis individuais e grupais em relação ao fenômeno estudado.

A conjugação da utilização do questionário com a entrevista informal foi para favorecer a obtenção de discursos não previstos nas questões elaboradas e aplicadas, que, conforme Haguette (1995) é um processo de interação social entre duas pessoas, no qual uma é o entrevistador que visa a obter informações do outro,

que é o entrevistado. O autor salienta que afirmações subjetivas estão sempre envoltas em reações que devem ser levadas em conta, como o estado emocional do entrevistado, suas opiniões, atitudes, crenças e valores, posto que refletem o retrato que ele tem do fenômeno investigado.

Assim, essas opções como sugerem Tomasi e Yamamoto (1999), procuraram abordar questionamentos básicos que interessaram à pesquisa, oferecendo possibilidades para esclarecimentos de interrogações que emergem no processo do Projeto Político-Pedagógico e nas práticas democráticas, notadamente, quando relacionam uma linha de pensamento e experiências pautadas em percepções que afetam o inter-relacionamento entre sujeitos da pesquisa.

Assim, foi estruturado o questionário e compatibilizados com os objetivos propostos. Em seguida foi procedida uma testagem para dentro da amostra para se perceber as dificuldades em relação à validade, pois a amostra é constituída de diferentes sujeitos com percepções e entendimentos diferentes (professores e Gestor).

Na validação procurou-se captar a percepção representativa dos sujeitos na dimensão do conteúdo e prática da gestão. Com relação aos formatos das opções das questões (itens) buscou-se torná-las atrativas e compreensíveis para que os professores e o diretor de cada escola não tivesse dificuldade de entendimento.

Após a coleta, procedeu a compreensão dos dados, efetuando-se a análise qualitativa, a partir de frequências, tendo como base teórica a revisão feita na literatura disponível, ao optar-se por esse tipo de estudo.

### 3.6 Resultados da Pesquisa

Em continuação ao percurso metodológico delineado, ressalta-se que realizadas as aplicações dos instrumentos junto à amostra, processou-se a tabulação dos dados com a intenção de elaborar o proposto nos objetivos do estudo, construindo a percepção do Projeto Político-Pedagógico na democratização da unidade escolar. Nesse intuito, os referenciais teóricos estudados contribuíram para

a elaboração final da percepção sobre a operacionalização dessa política educacional, com vistas à melhoria do ensino-aprendizagem e formação cidadã do alunado.

Nessa perspectiva, observou-se que na organização das duas escolas, há um entendimento democrático de que a participação é o elemento inerente à consecução dos fins onde os segmentos buscam práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar. Isto posto, parece haver um trabalho de liderança exercido por algumas pessoas (membros dos diversos colegiados) que atuam com determinação na coordenação, direção e comando do processo decisório, procurando encaminhar e viabilizar decisões com competência ética pedagógica e profissional, participativa e cumprida por todos.

Nesse sentido, em que pese algumas contradições demonstradas no levantamento dos dados, as escolas sugerem estar voltadas para atender às necessidades da comunidade, procurando assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos na escola, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes para a vida em sociedade e para os desafios do mundo moderno. Com esse preâmbulo, apresentam-se os resultados encontrados nos ambientes e nas amostras pesquisadas, nesse estudo de caso, sobre como a escola pública, na sua função social e democrática percebe e exerce os mecanismos na construção do Projeto Político-Pedagógico articulado com a ativa participação da comunidade escolar propiciando a autonomia e democratização da escola.

### 3.7 Análise dos Dados da pesquisa

Nesse tópico serão realizadas considerações descritivas dos dados coletados durante a pesquisa de campo, obtidas com a aplicação do questionário entre os diretores e professores de cada escola, tendo em vista colher informações que completassem o sentido mais próximo das percepções dos envolvidos no processo da participação da unidade escolar em estudo.

Inicialmente, anota-se que o sentimento captado durante a realização do trabalho de campo, junto aos professores e da direção de cada colégio foi que o



exercício de cada função desempenhada estava definido em cada fala e atitudes dos membros.

A certeza de que o desempenho das funções perpassa pelo entendimento positivo do que seja gestão democrática, no mínimo, faz-se pensar que há favorecimento das relações políticas e pedagógicas entre os diversos segmentos das duas escolas, campo deste estudo de caso.

Esta pesquisa empírica envolveu o grupo de professores e gestor, apesar do trabalho defender a participação de todos na construção do Projeto Político-Pedagógico e na gestão da escola. Nas duas instituições pesquisadas, diante das atribuições dos demais participantes, só foi possível então, o contato com o gestor e com cinco professores de cada uma delas. Mas, acreditamos que com os questionamentos realizados aos participantes, ora disponíveis, atingimos o objetivo da pesquisa que se baseia em analisar a vivência de práticas transformadoras e trabalhos coletivos no interior das duas instituições escolares pesquisadas

Por outro lado, os esforços, observados durante a realização do estudo nos sujeitos respondentes, se concentram, coletivamente, em legitimar algumas práticas e mecanismos, mesmo que estes se situem apenas no plano conceitual.

Quanto às entrevistas informais realizadas com os elementos da pesquisa tanto da escola A, quanto da escola B, foi desenvolvida de maneira não estruturada, com o objetivo de deixar tanto os professores quanto o gestor mais à vontade, e facilitando assim a entrevistadora a um melhor desenvolvimento textual na discussão e na análise dos dados da pesquisa. As informações obtidas, através da entrevista informal estão contidas na discussão dos dados das escolas pesquisadas. Não houve informações, diante da conversa informal entre a entrevistadora e os elementos das escolas pesquisadas, que não pudesse ser relatadas.

### 3.8 Análise da Pesquisa da Escola A

A amostra que compôs esse segmento, está exposta em relação a Escola **A**, que se deu início com a primeira pergunta: Em sua concepção a escola pública tem se constituído como espaço democrático que propicia experiências significativas

e a vivência de valores com vista à vida cidadã? Comente sua compreensão sobre esta questão.

Sim, desde que sejam implantados os órgãos colegiados e que estes assumam sua função (Vice-Diretora).

A escola pública hoje tem sido espaço para o desenvolvimento de várias experiências significativas e a vivência de valores, todavia ainda não é um espaço verdadeiramente democrático. Há pouco espaço para trabalhos que atendam as reais necessidades da realidade escolar (Professora 1).

Não. Além da precariedade de recursos disponíveis na escola pública, que dificulta a formação dos alunos, ela é apenas uma ferramenta do capitalismo e têm maior preocupação em preparar seus alunos para conseguirem seu lugar no mercado de trabalho (Professora. 2).

Entendo que a escola pública (ou pelo menos boa parte dela) mostra-se, a princípio, como espaço democrático no sentido geral da palavra. O grupo de professores que faz parte da escola, procura estimular aos alunos essas experiências importantes, assim como a violência de valores que compõem o sucesso como cidadão e pessoa (Professora 3).

Nos últimos anos surgiram muitos questionamentos quanto tornar a escola pública em um espaço democrático. A implantação dos Conselhos Escolares nas escolas públicas, pode-se dizer que foi um grande passo dado em favor da autonomia dessa escola democrática. É preciso que a gestão também esteja aberta, autônoma e participativa para poder ser democrática (Professora 4).

Nós vivenciamos troca de experiências construtivas e significativas, tendo como centro a criança e seu contexto na sociedade e no cotidiano, buscando aprimorar seu conhecimento de vida, tornando-a uma pessoa cidadão (Professora 5).

Diante dos argumentos das 5 professoras e da Vice-Diretora questionadas, verifica-se que a escola pública é um espaço democrático, além de recursos muito precários, que dificulta na formação dos alunos. Os professores tentam fazer dos alunos cidadãos para o seu sucesso no futuro, e torná-los cidadãos.

Uma análise pertinente é que se pode admitir que um segmento em formação abra mão dos debates e discussões sobre as regras de convivência na construção da democracia. Sem um código de ética, seu conhecimento, definições, regras, penalidades e outros aspectos, a formação cidadã não se complementa.

Mas, não deve ser esquecido que o processo de gestão democrática na escola pública produz, também, efeitos culturais importantes. Ele ajuda a comunidade a reconhecer o patrimônio das instituições educativas como um bem

público comum. É um bem de todos, todos podem e devem zelar pelo seu uso e sua conservação.

Além disso, não pode se deixar de perceber a Escola como formadora de sujeitos conscientes, atuantes, verdadeiros, cidadãos, que, apropriando-se do conhecimento e desenvolvendo suas potencialidades e as competências necessárias na atualidade, sejam autônomos e felizes.

Em seguimento, com relação ao segundo questionamento, perguntou-se as professoras e a Vice-Diretora, sobre a função social da escola e sobre o que ela pode promover em relação à formação cidadã tanto nos gestores, quanto em alunos, funcionários e na comunidade local.

A educação vai além do aprender conteúdos e conceitos. A formação de um cidadão consciente da sua função na sociedade, também deve ser aprendida na escola (Vice-Diretora).

É papel da escola a formação do cidadão, preparando-o para a realidade do mercado de trabalho, compreendendo seu papel como cidadão, ciente dos seus direitos e deveres, assim como a vivência dos valores de sociedade, família (Professora 1).

A escola tem como função desenvolver atividades que incentivem a todos que compõem a comunidade escolar, no intuito de exercer a cidadania, realizando projetos que foquem a questão com os alunos, realizar campanhas informativas para os funcionários e realizar atividades onde os pais possam participar (passeatas pelo bairro (Professora 2).

Todos que fazem parte da comunidade escolar têm responsabilidade, uns mais outros menos, na formação cidadã, dessa própria comunidade, porém não posso deixar de citar que a família é primordial e essencial para o sucesso de qualquer projeto, estudo e objetivo da escola, em relação aos seus alunos (Professora 3).

Vivemos em um mundo agitado em meio a conflitos que acarretam em constantes transformações sociais que tem uma ação direta na vida do ser humano, muitas vezes, de uma forma mais drástica. O relacionamento da Escola com a comunidade escolar deverá ser além de tudo democrática, buscando sempre a integração, o respeito, a cooperação e favorecendo a participação de todos os envolvidos, demonstrando na ação diária da justiça e da fraternidade (Professora 4).

A escola, justamente com seu elenco que a compõem, está de mãos juntas para promover a construção de saberes, valores que possam possibilitar um senso crítico no seu formador. De tal forma, que prepare ele para o mundo, de concorrências, pois vence quem é mais capaz (Professora 5).

Ficou claro nas argumentações das professoras e da Vice-Diretora a preocupação da escola em relação aos seus alunos, da comunidade e da família. Propiciam uma educação que visa conciliar a cultura, considerando o educando

como pessoa singular e única a ser encaminhada a assumir a sua própria personalidade, através da realidade cultural de que é herdeiro e do contexto social onde o ser humano assuma seu papel de agente transformador, sendo capaz de discernir e optar pelos valores que contribuam para a construção de uma sociedade mais humana, justa e fraterna.

Assim, a Escola A acredita que a escola é um mundo de possibilidades que se alargam, potencializando conhecimento e sistematizando descobertas em formulações teóricas novas. Promovendo atitudes humanizadoras para a construção de posicionamentos reflexivos e críticos que levem ao bem comum e a justiça social, Apóia seu fazer educativo na dignidade intrínseca da pessoa humana.

Viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida, tomar decisões fundamentais e continuar aprendendo, é meta das Escolas que têm o ser humano como prioridade. A educação deve promover uma transformação concreta na sociedade, por meio da comunicação, do avanço tecnológico e dos valores da vida, promovendo o bem comum e a paz universal.

Na perspectiva de compor um quadro perceptivo mais real da prática democrática da escola pesquisada, perguntou-se às entrevistadas, quais os mecanismos vivenciados no ambiente de sua escola, que evidenciam as práticas democráticas e que garantam a formação competente de seus alunos.

As respostas que se seguem fazem jus ao marco operativo da escola, que assume o compromisso de contribuir para a construção de uma escola mais justa, fraterna e democrática, onde a comunidade educativa, do planejamento e da avaliação assume suas propostas. Assim, fazendo a opção por uma Escola norteada pelos princípios da educação democrática, participativa e transformadora.

A constituição de órgãos colegiados e o envolvimento dos profissionais. A democracia não é cada um fazer o que quer, e sim o bom senso, assegurar a idéia da maioria. É participar, sugerir com vistas ao bem comum, o bem de todos (Vice-Diretora).

Uma prática democrática em nossa escola seria a divisão de tarefas entre núcleo gestor, professores e coordenadores. Onde há uma divisão quanto ao acompanhamento pedagógico e de atividades, onde delega-se determinada função a cada um deles e responsáveis pela realização (parte administrativa, orientação para planejamento, acompanhamento com alunos com dificuldade de aprendizagem) Professora 1).

A escola desenvolve projetos que envolvem a conscientização sobre a importância do meio ambiente, a promoção da paz e diversidade social e cultural (Professora 2).

1. Momentos da Acolhida, onde os alunos podem mostrar seus talentos, vivenciar as práticas que ouvem como teoria em sala. 2. Hino Nacional semanal, induz o pensamento cidadão do aluno no sentido de saber o seu lugar no mundo. 3. Trabalho com projetos, que procuram sensibilizar o aluno no sentido de aprender e compreender a arte e sua importância na formação do eu lírico do aluno (Professora 3)

No decorrer do ano letivo são trabalhados alguns projetos visando influenciar na transformação do ser humano ou ressaltar a sua cultura possibilitando a sua participação, o desenvolvimento de sua consciência crítica, o bom uso da liberdade, o senso de justiça e igualdade (Professora 4).

Como nossa escola tem como o centro o aluno, então todos que trabalham nela têm um olhar voltado para o bem estar da criança. Podemos citar alguns exemplos: planejamentos (núcleo gestor, coordenadoras, UE, biblioteca e professores); hora de recreio; hora do lanche e até a saída do aluno de volta para sua casa é observado, articulado e administrado de forma conjunta (Professora 5).

Verifica-se que diante das respostas das professoras e da Vice-Diretora, a Escola organiza o seu fazer pedagógico através de conteúdos dinâmicos, significativos e contextualizadores.

O trabalho com projeto, como argumentou a Professora 3, pode-se afirmar como sendo mecanismos concretos de participação na vida da escola. O Plano e o Projeto são mecanismos importantes da Gestão Democrática, porque assinalam para a desburocratização da escola e ao mesmo tempo sinaliza para a busca de uma identidade, onde o dinamismo e o desempenho estratégicos estarão a serviço da comunidade. Portanto, pensa-se que esses instrumentos se constituem em instâncias de debates e discussões para o melhor para escola e cabe ao maior interessado — o aluno — participar da sua feitura.

Pensa-se que o pressuposto da gestão da escola é que ela se configura como mediação para a consecução de objetivos sociopolíticos conflituosos. Mas, para que essa mediação tenha um caráter democrático, toma-se como hipótese que o fim último da educação é favorecer uma vida com maior satisfação individual e melhor convivência social.

Nessa lógica, parece que a educação escolar só tem sentido na medida em que responde pela humanização das novas gerações, a qual se dá pela apreensão, por parte dos alunos, daquilo que de mais elevado uma comunidade,

uma sociedade, um entorno conseguiu construir, ou seja, sua mais cultura. Então, seria um comparativo com a mais-valia de Marx (1988) quando ressalta em sua obra “O Capital” que se vários operários lutassem pela obtenção de melhores salários e condições, mais dignos seriam e mais construiriam diante de sua luta.

Feitas essas considerações, perguntou-se às professoras, que fazem parte desta amostra, a importância da construção de trabalhos coletivos entre a escola e a comunidade, com vistas à participação. E, como resposta teve-se:

Divisão de responsabilidade onde todos devem estar comprometidos com a aprendizagem e ao desenvolvimento como um todo (Vice-Diretora).

A comunidade engajada compreende o papel da escola e seu esforço em fazer o melhor. Assim coopera e participa, pois entende que tudo reflete sobre o aprendizado de seu filho. E a escola, por sua vez, escuta aos anseios e necessidades e sugestões das pessoas da comunidade, analisando com outro olhar atitudes, comportamentos e dificuldades de seus alunos (Professora 1).

É muito importante uma vez que, quando a comunidade tem essa abertura, ela pode conhecer melhor a escola e então passa a confiar mais no trabalho realizado lá, além de poder participar ativamente do desenvolvimento do ambiente escolar. A escola em que trabalho não possui a devida preocupação em promover a participação da comunidade (Professora 2).

Tem suma importância. A escola é uma extensão da casa dos alunos. Se em qualquer atividade ou projeto a participação dessas duas unidades, ou seja, escola X comunidades, não for conseguida com um objetivo comum, qualquer trabalho realizado na escola não terá o objetivo alcançado. (Professora 3).

A escola deve estar sempre buscando uma relação de parceria com a família e a comunidade, visando um bom desenvolvimento do processo educativo e de uma escola mais democrática (Professora 4).

É de fundamental importância a parceria escola X família e por que não dizer escola X comunidade. Eu penso que com a família a escola trabalha o miudinho. Enquanto, que com a comunidade representa uma força maior para uma representatividade, como é o caso das passeatas, tais como: meio ambiente, paz, dengue entre outras (Professora 5).

Diversos são os conflitos e, mais drástico o impacto sobre a pessoa humana. Assim sendo, conforme os depoimentos das professoras, o relacionamento da escola com a comunidade educativa e da escola com a família, deverá ser democrático, buscando a integração, o respeito e a cooperação. Deve-se ter presente a função social da Escola, articulada à comunidade educativa, com a qual se pode desenvolver uma educação que favoreça a participação de todos os envolvidos, demonstrando na ação diária da justiça e da fraternidade.

Embora uma respondente da amostra tenha deixado em branco a pergunta de número 5, este fato não interfere na percepção da pesquisa. Quando questionado em que sentido a construção do Projeto Político-Pedagógico articulado com a participação ativa da comunidade escolar pode propiciar a autonomia e democratização da escola, as professoras concluíram que:

No conhecimento das necessidades, as ações são propostas dentro do possível e com a responsabilidade de todos os envolvidos no processo (Vice-Diretora).

A escola não tem autonomia. Poderá ser democrática internamente, com uma gestão sensível, que acredite no potencial de seus profissionais, de seus alunos e de pais de alunos, permitindo a realização de projetos, tanto pedagógicos como ações sociais, atendendo também às necessidades do entorno escolar. Em toda a escola está sendo vivenciado o projeto paz. Como resgate dos valores o respeito a raça, a cultura e a cor. As atividades na escola são: músicas, vídeos, conversas informais, desenhos dirigidos, pinturas. São realizadas caminhadas de conscientização para o combate a dengue, com os pais dos alunos e de toda a comunidade escolar; distribuição de panfletos. Nas salas de aula são vivenciadas atividades como vídeos, conversas informais, paródias, músicas e outras atividades (Professora, 1).

Se essa construção é feita um conjunto a comunidade percebe a importância que tem e se dispõe a participar ativamente das atividades escolares e contribuem para seu desempenho (Professora 2).

Não conhece o documento. Deixou em branco (Professora 3).

Nossa comunidade escolar tem o direito de conhecer, participar e intervir na construção do Projeto Político-Pedagógico da nossa escola para que de fato sejamos atuantes de uma escola democrática. Assim, esta instituição de ensino terá maior oportunidade de cumprir plenamente com sua missão de formar o cidadão orientando-o na construção de uma educação democrática e justa (Professora 4).

Desde que ele seja construído de forma participativa e democrática com o núcleo gestor, conselho escolar, coordenadores, professores, funcionários e comunidade escolar. E que ele tenha a "cara da escola" (Professora 5).

Sobre o entendimento, em relação à pergunta analisada, os componentes da escola pública em questão lutam por uma instituição de ensino de qualidade e por um acesso à escola mais democrática e menos excludente. A ciência e a técnica tiveram avanços significativos, revolucionando a produção, o próprio ambiente escolar e o comportamento das pessoas.

Segundo os dados coletados do Projeto Político-Pedagógico desta escola pública, não se distancia do contexto histórico, torna-se imperativo levar em consideração à participação de todos da escola. Tem como missão formar

plenamente o cidadão, orientando-o na construção de seus conhecimentos, de sua socialização e formação integral. Ele é um desafio que coloca o educador como agente de cidadania e qualifica o fazer pedagógico, iluminados pelos princípios e diretrizes de uma Escola Pública e de qualidade para todos.

A proposta pedagógica da escola **A** é da articulação das intenções, prioridades e caminhos escolhidos para realizar sua função social. Muito mais do que a ideia de um documento pronto, acabado, o Projeto Político-Pedagógico é uma proposta em construção que deve ser retocada, constantemente aperfeiçoada, pois envolve pessoas e educação de pessoas.

Acredita-se que o Projeto Político-Pedagógico da Escola pesquisada, representa um desafio importante na caminhada de uma escola que busca efetivamente uma educação de qualidade, alicerçada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana.

### 3.9 Análise da Pesquisa da Escola B

Nesse Estudo de Caso, o segmento da Escola **B**, teve sua amostra composta pela atual diretora da instituição, e das cinco professoras que participaram da pesquisa. Questionadas, pela pesquisadora, as componentes da pesquisa sentiram-se bem à vontade ao responderem a primeira pergunta: Em sua concepção a escola pública tem se constituído como espaço democrático que propicia experiências significativas e a vivência de valores com vista à vida cidadã? Comente sua compreensão sobre esta questão.

Todos juntos, ou seja: gestão conselho, professores, trabalham dentro da autonomia de concretização dos projetos, concretizando as ações da escola (Diretora)

Toda a nossa prática é significativa, valores, paz, amor e afetividade. As regras de convivência estão sempre feita para os alunos e voltada para eles. Traz os pais para dentro da escola, palestrantes e repórter bacana. Aborda temas atuais como drogas. O trabalho é feito com alunos, pais e professores. A culminância de projetos traz os pais para a culminância dos projetos Dengue com os agentes de Saúde. Os pais se envolvem e gostam dos debates (Professora 1).

Sim. Projetos – > meio ambiente, arrecadar alimentos, gincana de leitura entre outros (Professora 2).



Valores. Respeito, solidariedade, disciplina, autonomia, família tolerância com as crianças com Necessidades Especiais (Professora 3).

Tudo que for de positivo esta escola tem. Escola fantástica. Respeito de pessoa para pessoa, professor para professor, respeito e tolerância. Conservação do ambiente da escola com regras de convivência. Estou percebendo como a gestão é importante. A estrutura da escola é fundamental, assim como também a higiene dos ambientes da escola. Alunos fardados. A disciplina é fundamental para a percepção de mundo (Professora 4).

Fator positivo, resgate da auto-estima. A vida das crianças é difícil. Valores: vivência na família. Respeito à vida, ao próximo, ambiente. Visando uma melhoria da aprendizagem. Respeito às diferenças e as diversidades (Professora 5).

Com relação à compreensão do questionamento realizado com as professoras, verificou-se que elas têm uma grande admiração pela escola em que trabalham, informando sobre as regras de convivência, da culminância dos projetos da Dengue, com os agentes de saúde entre outros.

Estabelecem e dão sentido ao compromisso com a formação do cidadão e com a inserção do profissional na construção da sociedade, ou seja, opções éticas assumidas pela cidadania. Definem ações educativas, propósitos da escola e organização da formação do educando, na organização do conhecimento e da prática. Nesse sentido faz-se necessário o argumento de Coelho (1994, p. 19) quando explica que:

[...] cabe a cada escola, no exercício de sua autonomia e responsabilidade históricas e tendo em vista a política nacional para o setor, definir com clareza o seu espaço na vida, os rumos que se pretende imprimir, os princípios e critérios a serem seguidos na implantação dos cursos, nas reformas dos currículos, no estabelecimento de normas de acesso e permanência dos alunos: enfim, definir sua política. É principalmente no desenrolar das atividades que essa política ganha consistência, se materializa ou não.

Vale ressaltar que o princípio pedagógico de uma escola supõe uma interação, uma articulação entre o que é real e o desejado, reduzindo-se a distância entre valores, discursos e ações; as diferentes ações ou subconjuntos de ações de formação; as ações administrativas e as acadêmico-pedagógicas. E, na Escola B, segundo as professoras questionadas, esse princípio existe e é seguido sem que ajam contestações.

Portanto, a gestão participativa é um chamamento para que a democracia se efetive. No entanto, é preciso que todos os segmentos escolares estejam

empenhados em realizar um clima favorável para a aprendizagem e para o desenvolvimento de projetos que incentivem no aluno o gosto pelo estudo e pela participação nas atividades escolares.

Tomando como base essas considerações, indagou-se ao segmento sobre a pesquisa, no segundo questionamento, sobre a função social da escola e sobre o que ela pode promover em relação à formação cidadã tanto nos gestores, quanto em alunos, funcionários e na comunidade local. Obteve-se como respostas:

Os gestores se preocupam muito com a qualidade e com as motivações nas salas de aula. Os funcionários ajudam no recreio favorecendo uma boa brincadeira (Diretora).

Conselho escolar atuante. Estão trabalhando para formar os líderes de classe. Avaliação diagnóstica dos alunos na linguagem, escrita, produção textual → início e meio do ano. Olimpíadas de matemática interna para o 4º ano. Prova única, 2 questões por professores (Professora 1).

Formar cidadão para o mundo. Os gestores → a parte burocrática da escola atrapalha na vivência. Os gestores estão muito envolvidos com outras coisas. Trabalhar sonhando, imaginando não tem efeito. Gosto de trabalhar a realidade concreta. Alunos → a dificuldade é grande. Alunos fora da faixa etária. Dificuldades de aprendizagem. Conversa informativa sobre a importância do estudo para uma boa formação. Os pais são participativos. Os pais cobram mais professores do que dos filhos. Falta acompanhamento dos pais nas tarefas diárias do aluno (Professora 2).

Educar para a vida – reeducar para conviver em sociedade. Gestores procura educar com respeito e disciplina, pois sem isso não tem aprendizagem. A motivação e a estimulação são realizadas através de aulas criativas, dinâmicas e com metodologia mais atual. O recreio é dirigido, com funcionários e os líderes de sala olhando e observando o recreio (Professora 3).

A gestão é fundamental para que o trabalho flua. A gestão tem que estar presente e cobrar, pois assim o resultado aparece. Quando não há cobrança você se acomoda. Perceber o que a gestão está querendo, isso nos leva a procurar coisas melhores para os alunos. Que os alunos saibam que tem valor e os mesmos direitos que têm os demais. Quanto aos funcionários, a escola toda é compromissada quando se vê que ela tem compromisso, com todos colaborando e participando. Os pais são participativos, presentes e visitam à escola, e justificam a falta do aluno. Conversam e cobram dos professores (Professora 4).

A escola possui bons gestores. São organizados e a escola possui bons ambientes. Os gestores dessa escola se preocupam muito com a qualidade do ensino e com a manutenção das salas de aula. Os alunos participam de aulas dinâmicas, lêem textos interessantes, participam e são estimulados a aprender mais e com qualidade. Os funcionários ajudam no recreio favorecendo uma boa brincadeira. Na comunidade local os pais vêm muito à escola saber sobre os filhos e até dizer o porquê estão faltando (Professora 5).

O que foi observado diante dos relatos das professoras, a escola em questão, encontra-se com atitudes adequadas para a qualificação de uma Gestão Democrática. Os responsáveis pela condução institucional do processo procuram criar condições favorecedoras, assessorando a escola, na definição de caminhos, discutindo uma sistemática de trabalho, buscando unidade e globalidade, mas respeitando os ritmos da escola e sua organização interna, refletindo sobre sua história e sua caminhada: da escola que se tem para a escola que se quer.

Os instrumentos de efetivação de uma gestão democrática são visíveis na escola. Representam a própria organização e dinâmica escolar e, portanto são instrumentos que se instauram na democracia.

O planejamento participativo é um instrumento onde demonstra que as ações realizadas na escola são previamente estabelecidas e refletidas, de sorte a conduzir seus sujeitos a uma seriedade nos projetos e atividades pedagógicas.

Torna-se necessário, em relação ao princípio pedagógico, que aja uma interação e uma articulação entre: o que é real e o desejado, reduzindo-se a distância entre valores, discursos e ações; as diferentes ações ou subconjuntos de ações de formação; as ações administrativas e as acadêmico-pedagógicas; o projeto mais amplo da Secretaria de Educação e os diferentes projetos das unidades escolares.

Na abordagem do terceiro questionamento em relação aos mecanismos vivenciados no ambiente da escola que evidenciam as práticas democráticas e que garantam a formação competente dos alunos, as professoras assim se reportaram ao questionamento:

São vivenciados os projetos, como exemplo, da dengue, drogas. Construção da autonomia dos alunos, favorecendo as relações interpessoais através dos valores éticos, solidariedade, justiça (Diretora).

As Olimpíadas de matemática do 4º ano, com entrega de medalhas, brindes, kit de material, lanche para os pais. Soletrando, palavras dadas pelos professores. Olimpíadas de redação entre as turmas. Laboratório de informática e biblioteca (Professora 1).

Laboratório de informática, apesar de estar em reforma, é feito todo o possível para atender os alunos. Biblioteca com bom espaço, apesar de pouca quantidade de livros. A reforma da escola foi uma conquista dos professores (Professora 2).

Reunião com os pais, projeto Dengue, Olimpíadas internas, afetividade com vistas a compreensão dos alunos (Professora 3).

Trabalhos dinâmicos a interdisciplinaridade para ampliar o conhecimento dos alunos. Novas metodologias para que a aula fique prazerosa (Professora 4).

Consciência ecológica a cor e da cultura, valorizando a raça, costumes, cultura, disciplina e respeito ao próximo (Professora 5).

Os mecanismos vivenciados na Escola B, diante das respostas das professoras, são voltados para a consciência ecológica, o respeito ao ser humano, assim como a disciplina. Os educadores, os pais, o professor, as gerações adultas, os parceiros mais experientes, têm papel essencial na teoria histórico-social, pois os alunos não têm condições, de decifrar sozinhos, as conquistas da cultura humana. Isso só é possível com a orientação e a ajuda constante dos parceiros mais experientes, no processo da educação e do ensino.

Nesse sentido é que o educador é um mediador da relação da criança com o mundo que ela irá conhecer, pois os objetos da cultura só fazem sentido, quando se aprende seu uso social, e só pode ensinar o uso social das coisas quem já sabe usá-las.

A presença do professor dá ao aluno condições de segurança física e emocional que a levam a explorar mais o ambiente e, portanto, a aprender. Por outro lado, a interação humana envolve também a afetividade, a emoção como elemento básico.

Vale ressaltar que é importante que a escola não se isole em funções restritas ao ambiente escolar, mas desenvolva um trabalho em parceria com as demais instituições para juntas tomarem consciência das questões políticas e interferirem quando necessário, reivindicando, sugerindo.

Para tanto não pode abrir mão de sua função social que é formar cidadãos capazes e críticos para que gradativamente provoquem mudanças em nossa sociedade.

Na interação das professoras quanto à quarta questão, em relação da construção de trabalhos coletivos entre a escola e a comunidade, com vistas à participação, obteve-se diante das respostas, os argumentos:

Fortalece e proporciona a autonomia da escola, pois viabiliza as ações internas da instituição (Diretora)

É muito importante. Na escola não se fala no individual, mas somente no coletivo. Incentiva os pais a virem para a escola. Todos os profissionais são envolvidos. Alguns alunos vêm de ônibus. O motorista e o monitor estão sempre envolvidos no processo da disciplina e a informação desde a ida até a volta para casa (Professora 1).

Trabalhos coletivos. Troca de experiências e professores informados (Professora 2).

Trabalhos coletivos feitos no planejamento. Troca de experiências. Os pais têm acesso a escola. Os pais se preocupam com a formação do filho, e primam pela qualidade. Preocupação dos gestores em cumprirem a exigência dos pais (Professora 3).

Planejamento e troca de experiências. Relação do trabalho. O que cada um pode fazer para melhorar a qualidade do ensino (Professora 4).

Conselho escolar. Os pais participam do planejamento mensal. Plano bem flexível (Professora 5).

Apesar das professoras terem sido bem objetivas, pôde-se observar que a escola caminha com a qualidade de ensino e que há interação e participação dos pais na escola, pois a qualidade deve ser privilégio de todos e não apenas da minoria.

Não basta utilizar os instrumentos (dimensão formal), mas é necessário que haja qualidade política, a participação, voltada para os fins, valores e conteúdos; além da habilidade da dimensão formal é preciso a competência humana; faz-se necessário que a escola utilize meios possíveis para evitar a repetência e a evasão.

Essa definição dos fins, só é possível na escola que priorize o trabalho coletivo onde haja participação, o envolvimento e o compromisso de todos, ninguém pode ficar à margem desse processo.

E, o questionamento referente à quinta pergunta, vem finalizando esta investigação com a seguinte questão: Em que sentido a construção do Projeto Político-Pedagógico articulado com a participação ativa da comunidade escolar pode propiciar a autonomia e democratização da escola?

O Projeto Político-Pedagógico viabiliza, fortalece e dá autonomia a escola. O Conselho Escolar fortalece as ações da escola que juntamente com os professores discutem sobre o que materiais são necessários adquirir para a concretização dos projetos. Realizados na escola com vistas à qualidade das aulas. O PAF (Plano de Aplicação Financeira) ajuda a viabilizar essa ação dentro da escola. Todos juntos, ou seja, a gestão, conselho, professores trabalham dentro dessa autonomia para concretizar as ações da escola (Diretora).

Na realização do Projeto Político-Pedagógico a verba já vem discriminada para esse fim. A verba Federal somente para o aluno. A escola é nota 10 (Professora 1).

No Projeto Político-Pedagógico há pouca participação dos professores. O documento fica na secretaria, assim como o Regimento escolar. Todos os documentos da escola nos são apresentados no começo do ano (Professora 2).

O Projeto Político-Pedagógico tem conhecimento do projeto. É o retrato da escola (Professora 3).

Os adolescentes precisam ter noções profissionais, que o mundo não é uma coisa solta, tudo deve ser orientado. Não sabem o que fazer com tanto conhecimento, libertinagem, promiscuidade, valores jogados fora. Faço a diferença quando entro em outras questões, debatendo, com textos concretos, situações de fora, conhecimento do mundo em que eles estão inseridos no contexto. Podem ler coisas além do exigido (Professora 4).

O Projeto Político-Pedagógico decide o que a escola precisa. Ações que evidenciam as decisões e ações. Ele é refeito a cada ano e o que precisa mudar. Agora, todos participam (Professora 5).

Na construção do Projeto Político-Pedagógico um dos princípios básicos é a Gestão Democrática. Na escola ora pesquisada há informações truncadas, ou seja, a professora 2 informa que há pouca participação dos professores na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola, enquanto que a professora 5 informa que todos participam.

Talvez a professora 2 não tenha tido uma participação ativa na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, por ter sido contratada após a sua discussão e elaboração, fazendo com ela se sintam fora do contexto da realidade da escola e com uma visão limitada em relação a sua execução. O Projeto Político-Pedagógico abrange as dimensões pedagógicas administrativas e financeiras, por isso, torna-se difícil, exige mudanças de mentalidade de toda a comunidade escolar. Rompe com determinadas práticas administrativas e exige uma participação crítica na sua construção. Portanto, todos precisam entender mais sobre o que é Gestão Democrática e suas implicações no projeto.

Ao buscar idéias para formular o conceito de projeto pedagógico, percebemos que o trabalho pedagógico deve ocorrer por meio de ações planejadas e sistemáticas, para que práticas fragmentadas e improvisadas sejam evitadas. Assim, é que surge a concepção e projeto pedagógico como o elemento que será o responsável pela sistematização do trabalho que a escola desenvolve, isto é, trata de algo produzido coletivamente e que deve retratar a realidade da escola.

Torna-se difícil essa prática por ser necessário superar: o individualismo tão forte que separa as pessoas e as impedem de compartilhar com o outro, ideias, experiências e conhecimento, num clima de reciprocidade sem que haja jogo de interesses. O autoritarismo tão predominante que centraliza o poder não permitindo a participação coletiva e crítica na construção do Projeto Político-Pedagógico.

Percebe-se que ainda é forte o preconceito de que o diretor é quem deve decidir e assumir a responsabilidade dos projetos da escola.

Numa gestão democrática, cabe a ele apenas coordenar esse processo e todos os segmentos: pais, alunos, professores, funcionários e membros do conselho escolar devem envolver de forma crítica e participativa, não se limitando a receptores passivos de ordem e serviços educacionais.

Em síntese, não restam dúvidas que articular, elaborar, construir Projeto Político-Pedagógico próprio, implementá-lo, aperfeiçoá-lo constantemente, envolvendo de forma criativa e prazerosa os vários segmentos constitutivos da comunidade escolar, com suas respectivas competências num processo coletivo é um grande desafio. E o é em razão da necessidade e das expectativas pela melhoria de qualidade dos serviços educacionais e dos resultados desses serviços.

Na concretização dessa tarefa, tem importante papel a ação administrativa. A prática democrática faz com que as decisões sejam precedidas de discussão. Tomada a decisão, a discussão fica suspensa, num certo sentido, para que a decisão se implemente. Portanto, no debate livre e democrático, palavra e ação reclamam-se reciprocamente, mas não se substituem.

O PPP não pode ser encarado como uma forma, que pretende uniformizar as ações, mas deve buscar a unidade de ação dentro do curso, garantindo harmonia e possibilitando as diferenciações que atendem as realidades dos alunos, professores, disciplinas, cursos e escolas.

Partindo-se de que não há escolas iguais e que também não há milagres para a construção do projeto pedagógico seja realizada, o que se tem de real e que deve ser discutido pela escola, em função de sua própria realidade, é visar à orientação na construção do seu projeto.

Cada escola, no entanto, possui um universo diferente que resultam das ações dos seus participantes, é possível discutir o processo de construção do

projeto pedagógico, com base em três grandes movimentos, que devem ser entendidos como movimentos que, relacionados e interdependentes entre si, que precisam ser avaliados permanentemente.

O projeto Pedagógico precisa ser avaliado permanentemente, e os seus três grandes movimentos de construção são intimamente relacionados, assegurando inovações ao cotidiano da escola, como já foi ressaltado.

O ato de avaliar deverá estar presente em todo o processo de construção do projeto pedagógico, pois ele é um elemento importante na identificação das metas que a escola vem tomando, podendo assim, reorientar o trabalho, visando o próprio sucesso.

Ao longo do trabalho de elaboração do projeto pedagógico, torna-se necessário avaliá-lo em suas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, evitando assim, que o coletivo desenvolva um sentimento de frustração, pois o trabalho é desenvolvido em um período longo de tempo e conta com possíveis conflitos.

Portanto, cada escola precisa olhar para si mesma, refletir sobre suas práticas e, autônoma e coletivamente, construir seu próprio projeto pedagógico. E, diante das características e necessidades da escola, o seu projeto de construção seguirá uma dinâmica própria, de forma que, os movimentos visem para sua sistematização.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o presente trabalho representou uma reflexão sistemática sobre a gestão escolar enquanto desafio administrativo no horizonte da escola pública. Gestar uma escola, além de ser um instrumento administrativo-financeiro, é, acima de tudo, uma atitude pedagógica.

O gestor compreende que existem inúmeros desafios. O papel do diretor escolar é significativo, principalmente porque exige dele formação, compromisso com a missão da escola e com a perspectiva de uma educação de qualidade.

O gestor deve, sobretudo, ser o educador, não o especialista, mas uma espécie de político e técnico que entenda o social e o burocrático, que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, ao educacional, ao humano e, especificamente, ao de gestão educacional, no sentido legítimo do termo.

A pedagogia moderna, a cada dia, vem propiciando um campo de estudo por demais significativo, no que consiste a formação de uma proposta de ensino moderno, condizente com a realidade sócio-política e econômica do educando, visando oferecer a este, um mundo mais promissor e estimulante aos elementos do processo educacional.

Diante às discussões, debates, reflexões e a tudo que se originou do contexto em que as duas escolas estão inseridas, todas as entrevistadas colocaram em comum suas experiências e ideias, participando ativamente do processo como sujeitos da história da escola, principalmente os professores que se dedicaram e se envolveram com compromisso e garra. Percebemos que os desafios das professoras das duas escolas não foram além dos limites e da capacidade dos envolvidos.

O diagnóstico retratou a realidade de forma dinâmica, representando realmente as necessidades das escolas e de suas comunidades em todas as dimensões. Consideramos que o principal desafio na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), está ligado a um dos princípios do projeto que é o da

valorização, em que a escola necessita de profissionais competentes, conscientes e reconhecidos pelo seu trabalho, como verificamos na escola B.

Na escola A as professoras enfatizaram que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é uma proposta em construção que deve ser retocada, constantemente aperfeiçoada, pois envolve pessoas e educação de pessoas.

O Projeto Político-Pedagógico da Escola B pesquisada representa um importante desafio na trajetória de uma escola, que almeja uma educação de qualidade, com base nos princípios de liberdade e da solidariedade humana.

As entrevistadas da escola A, quanto da B, mantiveram-se integradas e contínuas, na perspectiva de construir um projeto que dê rumo à escola e que tenha um principal beneficiado, o educando.

O melhor de tudo nessa pesquisa foi o prazer de vivenciar e descobrir novos saberes, conviver com o outro e poder contribuir com um projeto repleto de desafios, mas com muitas possibilidades de soluções e o envolvimento num processo em que todos participam e integram-se e sentem-se sujeitos da história.

Esperamos que se definam metas e ações possíveis se serem realizadas, para não prejudicar todo o processo bem avaliado e construído até aqui. A pesquisa não só é necessária, mas de grande importância para mudanças e para renovar e refletir sobre a prática constantemente.

Mas, as mudanças só ocorrerão se houver condições facilitadoras, gestores efetivos e capacitados, articulados em torno de uma proposta comum. A de pensar no comprometimento de todos e a garantia de que novas ideias serão aplicadas e produzirão mudanças efetivas no coletivo.

Por se tratar de mudanças planejadas, voltadas para a consolidação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), resultantes de ações e críticas a ação desenvolvida, o trabalho supõe amadurecimento do grupo de professores. Assim, faz-se necessário, esforços para uma definição mais clara dos objetivos, a valorização e a validação dos métodos utilizados.

Todos esses esforços se voltam para melhoria da aprendizagem e do desenvolvimento escolar. É necessário despir-se do autoritarismo tão característico

de épocas passadas e assumir-se como estimulador e organizador de um projeto de mudanças, que envolva de forma responsável toda a comunidade escolar.

Com esta pesquisa tivemos a oportunidade, durante os encontros de estudo, de aprofundarmos conhecimentos, trocar ideias, experiências e sentir juntos a necessidade cada vez maior, de uma formação continuada para todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Para além das conclusões apresentadas, ainda me questiono: como podemos formar alunos críticos-reflexivos se não temos educadores críticos-reflexivos? Que tal criar nas escolas espaços para estudo, para pesquisa e reflexão? Para todas essas questões queremos respostas práticas, basta que se tracem metas com esses objetivos e planejem-se ações dentro das possibilidades.

## REFERÊNCIAS

ANGELIM, Maria Lúcia Pereira. **Educar é descobrir**: – um estudo observacional exploratório. Dissertação de mestrado. Brasília: Universidade de Brasília, 1998. v. 2.

ARRAIS NETO, Eneas de Araujo. **Estado e Políticas Educacionais no Brasil Esclarecimentos do Método e das Teorias Sociológicas**. Fortaleza: Editora Universidade Estadual Vale do Acaraú, 1994.

AZIBEIRO, Nadir Esperança. **Curso de Especialização em gestão escolar: gestão e democracia participativa na escola**. Florianópolis: UDESC; CEAD, 2002.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos).

BRASIL, MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** nº 9.394/96. Brasília, DF: MEC/SEF, 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 mar. 2011.

BRASIL, Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**: de 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 mar. 2011.

CARNOY, Martin. **Estado e Teoria política**. 2ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 1988.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CASTRO, Amélia Americano Domingues de. Orientações Didáticas na Lei de Diretrizes e Bases. In: **Educação básica: políticas, legislação e gestão: leituras**. Vários autores. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CEARÁ, Secretaria de Educação Básica. **O desafio da educação no Ceará: subsídios para a elaboração do plano estadual de educação 1997-2007**. Fortaleza: SEDUC, 1997.

CEARÁ, Secretaria de Educação Básica. **Relatório do 2º encontro sobre gestão democrática**. Fortaleza: SEDUC, 2001.

CURY, C. R. J. O compromisso do profissional de administração da educação com a escola e a comunidade. **Revista Brasileira de Administração Escolar**. Porto Alegre, v. 3, n.º 1, jan./jun., 2005.

DOURADO, Luis Fernandes. **Caderno Progestão**. CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v. 8, n. 2, p. 176-189, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2011.

FERREIRA, N.S.C. Gestão Democrática da Educação para a Formação Humana: conceitos e possibilidades. *In: Em Aberto*. Brasília, v.17, n. 72, p. 183, fev./jun. 2000.

FREIRE, Paulo. **Educação Atualidade Brasileira**. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia saberes necessários a prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1996.

GADOTTI, M. **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 3ª ed. São Paulo: Cortez–Instituto Paulo Freire, 2005.

GANDIM, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GÓMEZ, Pérez, A. I. As funções sociais da escola: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência. *In: GIMENO SACRISTÁN, J.; PÉREZ GÓMEZ, A. I. Compreender e transformar o ensino*. 4. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

GUATTARI, Félix. **As Três Ecologias**. Trad. Maria Cristina F. Bittencourt. São Paulo: Papirus, 1989.

GUBA, E.G; LINCOLN, Y.S. **Effective evaluation**: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. San Francisco Ca: Jossey – Bass, 1981.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliação, mito e desejo**: uma perspectiva construtivista. 11ª ed. Porto Alegre: Educação e Realidade, 1993.

LIMA, Terezinha Moreira. Descentralização e controle social. **Revista de Pós-Graduação em Políticas Públicas**. (Universidade Federal do Maranhão, Unidade de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas). São Luís: EDUFMA, v. 1, nº 1, p. 246, 2000.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposição. São Paulo: Cortez, 1993.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em Ação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EDUC, 2000.

MARX, Karl. **O Capital**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

MINAYO, Maria Cecília (org.). **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4ª ed. São Paulo–Rio de Janeiro: HUCITEC–ABRASCO; 1997.

OLIVEIRA, Cleiton. **A municipalização do ensino brasileiro**. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica. 2002.

OLIVEIRA, Oséias Santos de. **Gestão democrática da escola pública**: a participação da comunidade. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Passo Fundo, 2007.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papirus, 1997.

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

PROGESTÃO, Módulo IV: **como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?**, CONSED, Brasília, 2001.

RODRIGUES, Neidson. **Lições do Príncipe e outras lições**. São Paulo: Cortez, 1993.

SACRISTAN, Ana Maria. **Avaliação emancipatória**: desafios à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

TOMASI, N. G. S.; YAMAMOTO, R. M. **Metodologia da pesquisa em saúde: fundamentos essenciais**. Curitiba: As Autoras, 1999.

VASCONCELOS, Celso. **Planejamento plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995 (Caderno Pedagógico v-1).

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 2ª ed. São Paulo: Papirus, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **A Prática Pedagógica do Professor de Didática**. 2ª ed. SP: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**. Campinas: Papirus, 1995.

VIEIRA PINTO, A. **Ciência e existência**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

VIEIRA, Sofia L.; ALBUQUERQUE, M.G.M.T. **Política e Planejamento Educacional**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. 3ª ed. Vol. 1. Brasília: UnB, 1994.

WOOD, Ellen Meiksins. **Democracia contra capitalismo**: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Bontempo, 2003.

WOOD, Ellen Meiksins. **Estado, democracia y globalización**: La Teoría Marxista hoy – problemas e perspectivas. Buenos Aires: CLACSO, 2008. Disponível em: <<http://www.faccrei.edu.br/dialogoeinteracao>>. Acesso em: 11 de junho de 2011.

## **APÊNDICES**



## **APÊNDICE A — Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento para Participação em Estudo de Campo.**

Estamos realizando um trabalho de campo cujo objetivo é refletir sobre o Projeto Político-Pedagógico na Democratização da Escola Pública no contexto do Estado do Ceará.

A sua participação é muito importante e acontecerá da seguinte forma: o pesquisador irá fazer algumas perguntas sobre as atividades que você desenvolve na escola em que você trabalha ou colabora como membro do Conselho Escolar. As questões referem-se aos aspectos do Projeto Político-Pedagógico, espaço democrático, participação da comunidade, gestão democrática. A entrevista será escrita a mão para melhor organizar as informações, porém não terá o seu nome.

Com essas informações, gostaria de saber a sua aceitação em participar desse trabalho de campo. É necessário esclarecer que: 1) a sua aceitação/autorização deverá ser de livre e espontânea vontade; 2) você não ficará exposto a nenhum risco ou problema; 3) a identificação de todos os envolvidos será mantida em segredo; 4) você poderá desistir de participar a qualquer momento, sem qualquer problema; 5) será permitido o acesso às informações sobre procedimentos relacionados ao trabalho de campo.

Fortaleza, \_\_\_\_ de junho de 2011.

---

Aluna-pesquisadora responsável  
Maria Célia Andrade Brito

## **APÊNDICE B — Autorização para Realização da Pesquisa**

Fortaleza, de junho de 2011.

Prezada Senhor(a),

Venho solicitar autorização de V.S.<sup>a</sup> para que EU, Maria Célia Andrade Brito, aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, possa realizar um trabalho de pesquisa nesta Instituição, como requisito para obtenção do título de Especialista.

Na certeza de poder contar com sua valiosa colaboração, antecipadamente agradeço.

---

Maria Célia Andrade Brito

## **APÊNDICE C — Questionário de Caracterização do Projeto Político-Pedagógico no Contexto da Gestão Escolar Aplicado ao Diretor e aos Professores.**

1. Em sua concepção a escola pública tem se constituído como espaço democrático que propicia experiências significativas e a vivência de valores com vista à vida cidadão? Comente sua compreensão sobre esta questão.
2. Reflita sobre a função social da escola e sobre o que ela pode promover em relação à formação cidadã tanto nos gestores, quanto em alunos, funcionários e na comunidade local.
3. Que mecanismos são vivenciados no ambiente de sua escola que evidenciam as práticas democráticas e que garantam a formação competente de seus alunos?
4. Qual a importância da construção de trabalhos coletivos entre a escola e a comunidade, com vistas à participação?
5. Em que sentido a construção do Projeto Político-Pedagógico articulado com a participação ativa da comunidade escolar pode propiciar a autonomia e democratização da escola?