



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

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Silvana de Sousa Lima Sales

**Fortaleza, CE, Brasil
2010**

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

por

Silvana de Sousa Lima Sales

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

Orientador: Prof. Ms. Neila Pedrotti Drabach

Fortaleza, CE, Brasil

2010

**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

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS**

elaborada por
Silvana de Sousa Lima Sales

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Neila Pedrotti Drabach, Prof^a Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Prof^a Dr^a. (UFSM)

Reinoldo Marquezan, Prof. Dr. (UFSM)

Fortaleza, 18 de setembro de 2010.

Dedico esta pesquisa a Deus, à minha família, em especial meu pai, José Lima, pelo enorme apoio que nunca me faltou, aos meus amigos e irmãos da congregação da qual faço parte e a professora Neila Drabach. Sem a participação deles não seria possível o término deste trabalho de conclusão de curso.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu carinho e gratidão a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho, em especial a Deus, que me concedeu a benção da vida e que está sempre ao meu lado nos momentos difíceis, por ter me permitido chegar até aqui.

Ao meu pai, José Lima, que muitas vezes abdicou de seus sonhos para que eu pudesse realizar os meus.

Aos meus irmãos, que sempre me apoiaram.

A todos os amigos, colegas de trabalho, em especial, Lucivane, pelo carinho e amizade.

Aos meus filhos, Luan, Laion e Lara, pela compreensão nos momentos em que tive de estar ausente e nos momentos que me faltou paciência especialmente com a minha filha Lara que tem apenas sete aninhos.

Às minhas irmãs em Cristo, que compreenderam a minha ausência e oraram por mim, em especial a pastora Marlene que sempre me proferiu palavras de estímulo quando eu estava ansiosa.

A todos os professores, principalmente a minha querida orientadora Neila Drabach, pela sua simplicidade, dedicação e seu carinho.

Aos meus colegas, por conseguirmos mais uma vitória em nossas vidas e a todos que, de alguma forma, contribuíram para que pudéssemos alcançar nossos objetivos.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Paulo Freire

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

AUTORA: SILVANA DE SOUSA LIMA SALES

ORIENTADORA: NEILA PEDROTTI DRABACH

Data e Local de Defesa: Fortaleza/CE, 18 de setembro de 2010.

Com tantas mudanças que acontecem no campo educacional, mas precisamente na área da gestão, tornou-se necessário um maior aprofundamento sobre estas questões, no sentido de compreender teoricamente como se constrói a gestão democrática. Por isso, esta pesquisa entra na esfera da institucionalização da gestão democrática, assegurada como princípio educacional na Constituição Federal de 1988, no intuito de ampliar a compreensão sobre os elementos que estão envolvidos nesse processo. Considerando esses pressupostos, esta monografia tem como objetivos avaliar a importância do processo de gestão democrática como processo político pedagógico; refletir sobre a postura ético-profissional do gestor e sua relação com a gestão democrática e analisar os mecanismos deste modelo de gestão, elucidando seus limites e contribuições para a construção da democracia escolar. Para isso, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico, apoiando-se na visão de diferentes estudiosos da área e ampliando as reflexões acerca do tema a partir de um novo olhar investigativo. Ao longo do estudo, pode-se perceber que a gestão democrática encontra-se interligada à complexidade que envolve a vida social. Desse modo, conceitos e práticas sociais como a democracia, a política e a gestão escolar devem ser entendidos como fatores que compõem um conjunto mais amplo da problemática social e que, portanto, não podem ser analisados separadamente do complexo contexto do cotidiano escolar e social. Nesse sentido é importante observar a relação dialética entre os conceitos teóricos e as experiências do dia a dia profissional da educação, vendo a teoria e a prática como aliados na busca da transformação individual e social. A gestão democrática é um novo modelo de administrar a escola, dando oportunidade para se refletir quem são os sujeitos que fazem parte de sua construção, mediante o respeito e a tolerância na diversidade sócio-cultural, proporcionando oportunidades iguais para todos.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Participação, Educação Escolar.

ABSTRACT

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

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS (PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS)

AUTHOR: SILVANA DE SOUSA LIMA SALES

ADVISER: NEILA PEDROTTI DRABACH

Data e Local da Defesa: Fortaleza/ CE, 18 de setembro de 2010.

With many changes that happen in the educational field, specifically in the area of management, it becomes necessary to have a deeper knowledge about these questions, such as understand theoretically the construction of management democracy. Therefore, this research falls within the institutionalization of democratic management, as provided educational principle in the constitution of 1988 in order to broaden the understanding of the elements that are involved in the process. Considering these assumptions, this monograph aims to evaluate the importance of the democratic management process as political pedagogical and professional attitude of the manager and their relationship to democratic management and analyze the mechanisms of this management model, illustrating its limits contributions to democracy and democracy-building school. For this, we used the literature as a methodological procedure, supporting the view of various scholars of the area and to reflections on the subject from a new investigative look. Throughout the study, one can see that the democratic management is linked to the complexity that evolves social life. Thus, concepts and social practices such as democracy, politics and school management should be understood as factors that comprise a broader set of social problems and that cannot be analyzed separately from the complex context of everyday school life and social life. In this sense it is important to note the dialectical relationship between theoretical concepts and experiences of everyday professional education, seeing the theory and practice as allies in the pursuit of individual and social transformation. The democratic management is a new model to manage the school, giving an opportunity to reflect who are the subjects that are part of its construction, through respect and tolerance of socio-cultural diversity, providing equal opportunities for all.

Key-words: Democratic Management. Participation. School Education.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
CAPÍTULO I - GESTÃO ESCOLAR: UMA PROPOSTA COLETIVA	14
1.1. A educação e a mudança de paradigma	14
1.2. Gestão escolar democrática	15
1.3. A participação como fundamento da gestão democrática	17
1.4. A autonomia da escola.....	19
CAPÍTULO II - GESTÃO EDUCACIONAL: POLÍTICA E ÉTICA .. Erro! Indicador não definido.	
2.1 A Gestão Escolar como processo político	22
2.2 Educação e Democracia	24
2.3 A ética como fundamento da Gestão Democrática.....	26
CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESCOLAR PARTICIPATIVO.....	30
3.1. A construção do Projeto Político Pedagógico.....	30
3.2. Mecanismos de escolha de diretores	32
3.3 Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática	35
3.4 Avaliação Institucional.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	43

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão democrática demanda a execução de novos métodos de organização, fundamentada em uma dinâmica que favorece os processos coletivos e participativos de decisão. Assim a participação representa a base da gestão democrática e deve ser implementada por todos que constroem o cotidiano escolar.

A gestão da escola manifesta-se no cotidiano como um ato político e requer tomada de decisões dos membros da comunidade escolar (pais, professores, funcionários, estudantes...). Para isso sua construção deve ser coletiva, envolvendo todos os segmentos da escola nas discussões e decisões das ações a serem desenvolvidas no âmbito escolar.

Portanto, para que as decisões sejam compartilhadas é extremamente necessária a execução de vários mecanismos de participação, tais como; a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola, o aperfeiçoamento dos processos eleitorais de provimento ao cargo de diretor, a criação de órgãos colegiados como os Conselhos Escolares, Conselhos de Classe, a construção gradativa da autonomia da escola, gerando novas formas de organização e de gestão escolar.

Nesse cenário é fundamental a avaliação destas práticas, é importante romper com a lógica autoritária em que estão baseadas as concepções e práticas dominantes de organização e gestão escolares. Toda essa dinâmica colabora com o processo de aprendizado político, essencial para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola.

Portanto, a efetivação da gestão democrática como aprendizado coletivo deve ser repensado em sua organização, observando a importância desta na vida dos indivíduos, como também os processos formativos presentes nas idéias e práticas que fortalecem a participação efetiva ampliando as concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela fazem parte.

Paro (2001, p.29-30), faz uma análise da influência positiva que tem a escola na vida das pessoas e mostra elementos para refletirmos e discutirmos a escola autoritária que temos, objetivando direcioná-la para uma escola emancipada e voltada para a participação democrática.

Segundo este autor, percebe-se o comportamento das pessoas quando se comparam escolas que fizeram inovações, que desafiaram uma maior democratização dos contatos humanos com escolas em que as relações eram de mando e submissão.

Paro (2001, p. 29-30), nesta pesquisa, constatou que com uma gestão mais democrática, comprometida com os interesses dos usuários colaborou com uma melhora no relacionamento humano entre a gestão e o pessoal da escola, entre a escola e seus usuários e

principalmente melhorou o relacionamento geral dos alunos entre si e com os profissionais da escola. As pessoas sentiram-se mais valorizadas, sentiram-se na condição de sujeitos do processo e não mais como objetos de decisão de outras que estavam em níveis hierárquicos superiores. Tudo isso favoreceu a apropriação de valores de cidadania e o crescimento de situações de colaboração entre os homens.

Para democratizar a gestão da escola é necessário livrar-se dos processos centralizados de decisão e adotar a gestão colegiada, onde as decisões sejam tomadas nas discussões coletivas, em que todos os segmentos da escola estejam envolvidos e guiados pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

A escola, para cumprir o seu papel e efetivar a gestão democrática, precisa criar espaços de decisões que tornem possível a construção coletiva do projeto educativo e também criar e manter ambientes que beneficie a participação.

Diante disso, o presente trabalho tem como tema a gestão escolar participativa: seus desafios e perspectivas e procura conhecer mecanismos que possibilitam a construção de uma gestão democrática na escola.

Apesar dos avanços por que tem passado o sistema educacional brasileiro, muitas escolas não acompanharam as transformações na qual vem passando a sociedade. Temos visto ainda muitos vestígios de uma educação tradicional, que exclui os educandos quando aplicam métodos obsoletos, selecionam conteúdos fragmentados e fora do contexto dos alunos, numa postura autoritária do professor que se julga dono do conhecimento.

Mudar a escola não é fácil e rápido, embora seja imprescindível e urgente. A sua mudança se dá em um campo de lutas pelas conquistas sociais que tem acontecido lentamente para a maioria dos indivíduos.

Portanto a escola deve transformar-se num agente de mudança social e formar-se como espaço democrático, garantindo aos alunos o direito de desfrutar da construção de seu conhecimento, oferecendo aos professores educação continuada na intenção de que sintam-se comprometidos com a qualidade da educação, viabilizando uma gestão democrática e atuante, criando propostas para superar os problemas escolares.

É prática prevista na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação a gestão democrática, sendo assim uma forma de exercitar a democracia contribuindo para a democratização da sociedade em geral.

Deste modo, a escolha da temática surge a partir da vontade de contribuir com uma educação comprometida com a qualidade de ensino, visto que esta qualidade requer mudanças

de paradigmas, conhecimento dos mecanismos que contribuem para essa dinâmica, participação, autonomia e muita dedicação.

Nesse sentido esta pesquisa surge das seguintes indagações:

1. O que é gestão democrática de verdade?
2. Qual a importância da participação no espaço escolar?
3. Qual a importância de se construir um trabalho coletivo entre a escola e a comunidade?
4. Quais os mecanismos que demonstram na prática a gestão democrática?

Considerando esses pressupostos esta monografia tem o objetivo de situar a importância da gestão democrática como processo político pedagógico; refletir sobre a postura ético-profissional do gestor e sua relação com a gestão democrática e analisar os mecanismos de gestão democrática, elucidando seus limites e contribuições para a construção da democracia escolar.

O presente trabalho se constitui em uma pesquisa bibliográfica, tendo como suporte os ensinamentos de Heloísa Lück (2000), Dourado (1990), Nilson Silva (2007), Ilma Veiga (2001), dentre outros autores cuja preocupação científica se voltou para a gestão democrática da escola, os quais contribuem na fundamentação teórica deste trabalho.

A opção pela pesquisa bibliográfica se assenta nas possibilidades que esta traz o pesquisador. Segundo Gil, a pesquisa bibliográfica possibilita “a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 1994, p. 71).

A partir deste percurso metodológico, a presente monografia se divide em três capítulos. No primeiro capítulo abordo a gestão democrática no âmbito escolar, a importância da participação como fator determinante da gestão democrática gerando assim a autonomia da escola construindo sua credibilidade e fazendo crescer sua capacidade pedagógica e social. Ou seja, compreendemos a autonomia e a gestão democrática como espaços unidos de construção diária, resultado da motivação e do envolvimento de todos na divisão do poder e no compromisso com o conhecimento político que será efetivado na construção diária de várias formas de participação. Portanto precisamos garantir esses processos participativos, vivenciando a escolha dos dirigentes escolares, acompanhando o trabalho dos Conselhos Escolares efetivando assim a participação cidadã.

O segundo Capítulo trata da gestão democrática numa abordagem mais ampla, no âmbito das políticas públicas, da democracia, da gestão como atividade política fundamentada na ética, compreendendo que o espaço escolar é regido pelas relações de convivência e que a gestão democrática da escola deve estar sustentada por valores como solidariedade, justiça,

respeito, diálogo que devem ser vivenciados no ambiente escolar. São valores necessários para uma convivência que permite e considera as diferenças, a diversidade, a pluralidade e a equidade.

O terceiro capítulo aborda os mecanismos que constituem a prática da gestão democrática: o Projeto Político Pedagógico como manifestação de autonomia da escola, orientando o fazer pedagógico, contemplando a idéia de que o gestor escolar não está sozinho na condução do destino de sua escola e na definição de sua identidade; os Conselhos escolares como representação legal da comunidade escolar sendo um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares; a escolha de diretores, enfatizando a importância do processo eleitoral democrático, importante mecanismo no processo de gestão democrática, que não é o suficiente, tendo que se articular com outros mecanismos de participação para se ter a garantia de sua consolidação e por fim, aborda a Avaliação Institucional que é uma estratégia de acompanhamento e proposição destinada ao trabalho realizado, permitindo que se revejam caminhos e métodos. Avaliar são decisões a serem tomadas pelo grupo de profissionais da educação que atua na escola e saber utilizar os dados obtidos promovendo o desenvolvimento da escola, dos profissionais da educação e de todos os alunos.

Dessa maneira acredito que este trabalho seja mais um passo para promover o repensar das ações realizadas pela gestão escolar, objetivando a formação para a cidadania ativa e a educação para o desenvolvimento humano, buscando ainda oferecer um suporte para melhorar suas práticas, rompendo os velhos paradigmas.

CAPÍTULO I

GESTÃO ESCOLAR: UMA PROPOSTA COLETIVA

1. 1. A educação e a mudança de paradigma

Vivemos em uma época de mudanças, o modo como vemos a realidade e como dela participamos determinando sua construção é a mudança mais relevante que podemos registrar. No campo educacional, o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a visão do dividir para conquistar estão caindo no desuso por levarem as instituições de ensino ao mau-êxito causando a inércia da sociedade (LUCK, 2000).

Na busca de solucionar os problemas, dirigentes, funcionários e usuários procuram interagir, formando parcerias e relações dinâmicas para essa mudança de modelo, com inclinações a idéias e práticas participativas e democráticas.

A educação é fator essencial para o crescimento de qualquer sociedade, sendo um meio de grande valor para a qualidade de vida de seus indivíduos, é dessa forma que a escola se encontra hoje como centro das atenções da sociedade. Por ter desenvolvido essa consciência de mudança é que a sociedade cobra da escola mudanças de paradigma.

Para garantir uma educação de qualidade formando alunos competentes que sejam capazes de encarar com firmeza, criatividade e espírito crítico os problemas cada vez mais difíceis da sociedade são necessárias mudanças urgentes na educação. Precisamos fazer grandes esforços, organizar o trabalho educativo e contar com a participação da comunidade para conseguirmos por em ação esse grande plano. Segundo Heloísa Lück (2000), o aluno não só precisa ser preparado para alcançar altos níveis de escolaridade e sim aprender para entender a vida, a si próprio e a sociedade.

É a escola que deve oferecer-lhe tais conhecimentos. Nesse contexto se encontra Torres (2006) com o pensamento de que “uma das funções sociais da escola é preparar o cidadão para o exercício pleno da cidadania vivendo como profissional e cidadão”. Conseguir esta preparação levando o aluno a interagir com o meio em que vive.

No Brasil, enfrentamos grandes desigualdades sociais, econômicas e culturais por sermos uma sociedade capitalista, em consequência disso passamos por um processo histórico de disputa de vários interesses sociais.

O processo capitalista inclui períodos ditatoriais, em que aprendemos o valor de lutar para garantir a democracia, ou seja, uma democracia em que todos os indivíduos sejam

sujeitos históricos conscientes de seus direitos, lutando sempre para ampliar, acompanhar, controlar e executar esses direitos sem deixar de cumprir os deveres constitucionais exigidos a todo cidadão.

Nessa perspectiva não há como deixar de concordar com Paulo Freire (1981) quando ensina que o ser cidadão, é um ser político capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente. A escola deve formar o cidadão em todos os sentidos, isto é, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o indivíduo crítico, ético e participativo, mas para isso é necessário socializar o saber, permitindo que o saber sistematizado seja criticamente construído pelos estudantes, que já trazem consigo uma bagagem bem vasta; o saber do lugar onde vivem e as experiências que participam. A interligação e adaptação desses saberes pelos indivíduos é um elemento decisivo para o processo de democratização da escola.

Além de contribuir para a democratização da sociedade a escola pública também é um lugar privilegiado para exercer a democracia participativa, ou seja, leva o indivíduo a refletir sobre suas práticas e exercer uma cidadania consciente e preocupada com os interesses sociais.

Por ser a escola uma contribuição significativa para o processo de democratização da sociedade e para exercício da democracia faz-se necessário a gestão democrática na escola, no sentido de que toda a comunidade escolar deve participar e fazer valer os seus direitos e deveres, discutir, opinar, concordar, discordar, discutir a forma de escolha de seus diretores e a organização dos Conselhos Escolares.

Assim a escola pública dará sua contribuição à sociedade no sentido de firmar os interesses coletivos e na construção de um país de todos com igualdade, humanidade e justiça social.

1.2. Gestão escolar democrática

Com o objetivo de contribuir para a transformação da sociedade, fala-se muito em gestão participativa, todavia temos ainda muito que refletir sobre essa prática, pois será importante o esforço de toda a comunidade escolar para alcançarmos tão grande meta. Por não mais atender às necessidades de uma sociedade que deseja ser justa e igual para todos, a gestão autoritária vem perdendo força e dando lugar a gestão participativa.

Podemos observar que algumas providências têm sido tomadas com o objetivo de obter mudanças na gestão escolar que se tem praticado até o momento. Porém não são suficientes e serão necessárias novas práticas e investimentos a fim de que a gestão democrática seja verdadeiramente executada em nosso sistema educacional.

Encontramos na própria Constituição Federal de 1988, no artigo 205, a proposta que a sociedade promova e incentive a educação. Isso se complementa no artigo 206 que “a gestão democrática seja norteadora do ensino público, na forma da lei”. Na construção da gestão democrática se faz necessário a participação de todos os segmentos da comunidade escolar; professores, funcionários, alunos e pais, nas tomadas de decisões quer seja de caráter políticos ou pedagógicos.

A organização do trabalho escolar deve ser realizada com a participação de todos que fazem a comunidade escolar, é necessário o envolvimento de todos em todas as etapas da construção do conhecimento, na determinação dos objetivos na resolução dos problemas, na tomada de decisões, nas propostas, na execução, monitoramento e avaliação, com o objetivo de obter os melhores resultados do processo educacional.

Para atender os reais objetivos da educação a gestão participativa precisa empregar adequadamente a energia produzida nas relações entre as pessoas no convívio escolar.

Heloísa Lück (1998) defende que as pessoas constroem sua autonomia quando tem a oportunidade de participar, pois se sentem responsáveis e têm a chance de controlar o trabalho que ajudaram a construir, superando a prática do poder centralizado e provocando a construção de habilidades e responsabilidades focalizando o núcleo escolar como um todo.

Algum tempo atrás as escolas podiam ser consideradas autoritárias, em conseqüência de um modelo de governo que se baseava no poder de uma pequena elite. Porém isso começou a mudar depois da Constituição de 1988 que criou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96). Esta Lei educacional normatiza a participação como elemento da gestão escolar. Sobre os preceitos do ensino em nosso país, o artigo terceiro, inciso VIII da LDB cita a “gestão democrática do ensino público”. E como diz o artigo 14, essa gestão democrática precisa ter como fundamento a participação de todos os profissionais da educação e também da comunidade em geral. E não para por aí, no artigo 15 podemos ver que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”. Sendo assim, legalmente estamos livres do fantasma do autoritarismo.

Construir uma gestão democrática que colabore permanentemente no processo de construção da cidadania é um desafio que temos de enfrentar. Isso exige autonomia,

participação, decisão coletiva e colocações críticas que contestem a ideia de formalidades e hierarquia. Portanto é extremamente importante que a escola tenha a sua “filosofia político-pedagógica norteadora” explícita em um projeto político-pedagógico que permita o acompanhamento e avaliação das ações por todos os que compõem a comunidade escolar.

Existe ainda o Plano Nacional de Educação (PNE), que foi aprovado como Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Determina os objetivos e prioridades que devem encaminhar as políticas públicas da educação no período de uma década. Destaca-se entre seus objetivos a democratização da gestão do ensino público, colocando em evidência mais uma vez “a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (PNE, 2001)”. E também a “descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da autonomia da escola e garantia de participação da sociedade na gestão da escola e da educação (PNE, 2001)”.

Sendo assim, a LDB e o PNE são utilizados para dar apoio legal às políticas públicas no sentido de fortalecer a gestão democrática da escola pública, cabe a essa entidade utilizar esses recursos tendo o compromisso de construir uma educação básica verdadeiramente cidadã.

1.3. A participação como fundamento da gestão democrática

É incontestável a importância da gestão democrática como um meio de efetivar a participação humana e a formação para o exercício de uma cidadania independente, construindo assim uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

O homem é um ser social, se relaciona com outros homens ao mesmo tempo em que transforma a natureza, e para realizar-se tem necessidade de se organizar, participar de grupos sociais, reunir-se para analisar e decidir. Daí é imprescindível a ação da participação que é um ato político, sendo que compreende interesses e organização da sociedade, que associada à educação de qualidade vai tornar possível a prática da cidadania.

Segundo LÜCK (1998), a participação deve ser abrangente como processo ativo e recíproco que não fica somente nas tomadas de decisões pois é distinguida pela inter-relação no trato diário da escola, buscando meios de vencer os obstáculos e limitações para bem cumprir seu objetivo social.

Todos nós podemos exercer influência sobre o contexto no qual estamos inseridos, praticando esse poder independentemente da consciência disso e da direção e intenção de sua

atividade. Porém quando não temos a consciência de interferir no contexto escolar o resultado é a falta da consciência do poder de participação e isso traz resultados negativos para a instituição e para as pessoas nela trabalham. Alguns fatores contribuem para esses resultados negativos como; faltas, descuidos, omissões e incompetência.

Portanto exercer a prática da participação requer motivação permanente do esforço de cada um para vencer práticas de conformismo, alienação, exclusão, comportamentos egocêntricos e encorajar a construção do espírito de equipe.

É muito comum professores participarem de festividades escolares e reuniões para tomar decisões a respeito de problemas detectados pela gestão escolar e cujas soluções são sugestões da própria direção, descaracterizando a participação efetiva dos professores, originando a falta de crédito nas atuações da direção, gerando dúvidas e insegurança, destruindo o interesse de participação permanente dos indivíduos que ao se sentirem usados se negam a participar.

Então o processo de participação permanente presume organização coletiva para que os professores possam discutir e analisar os problemas e possam chegar a um caminho para a resolução dos mesmos.

LÜCK (1998), defende ainda que a manifestação participativa para ser realizada depende de alguns valores que fortalecem sua prática; ética, solidariedade, equidade e compromisso. A ética reproduz o ato participativo guiado pelo respeito ao ser humano e seus interesses sociais, objetivando qualidade de vida. A solidariedade destaca-se pela aceitação do valor que cada pessoa tem e nas relações em que os indivíduos geram situações de troca mútua. A equidade manifesta a necessidade de pessoas e grupos que se encontram em estado desfavoráveis encontrarem condições para tornar-se igual aos outros de seu grupo no processo de desenvolvimento. O compromisso significa envolvimento no processo pedagógico, presume o entendimento e o empenho das questões salientadas e identificadas com os objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento.

Enfim, o fazer participativo sagaz em educação se faz pela participação de todos da comunidade escolar, objetivando uma escola dinâmica e competente, respeitando todos os integrantes do grupo e aceitando a variação de situações.

1.4. A autonomia da escola

O tema autonomia escolar e projeto pedagógico aparecem ligados pela primeira vez num texto legal na lei 9.394/96 o que significa um admirável progresso. O artigo 12 (inciso I) determina missão principal da escola a elaboração e execução de seu projeto pedagógico e os Artigos 13 (inciso I) e 14 (incisos I e II) determinam que esse projeto seja uma construção coletiva, em que todos devem dá sua contribuição. Além dessas claras menções de que é indispensável que cada escola elabore e execute o seu próprio projeto pedagógico essa lei também exige de toda a educação nacional o “pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas”, que apesar de já constar na Constituição Federal (Art.205, inciso III) nem sempre é cumprido. Esse princípio é importante por ser a tradução na esfera escolar do próprio fundamento do convívio democrático que é o respeito às diferenças, pois o fato da escola exercendo sua autonomia elabore e execute seu próprio projeto pedagógico não exclui o perigo de aparecer discordância e até mesmo a hipótese de que aconteçam práticas escolares que acabam frustrando os sujeitos de uma verdadeira educação para a cidadania. Contudo, a autonomia escolar separada da ética da tarefa educativa contribuirá com o crescimento e o fortalecimento de sentimentos e posturas desfavoráveis à convivência democrática.

Segundo Lück (2000) a qualidade da escola está relacionada e se assenta em quatro pilares; a autonomia da gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança pelo diretor e participação da comunidade.

É importante refletir sobre o conceito de autonomia escolar, pois conceitos opostos estão surgindo, causando desavenças sobre essa questão que não promovem a articulação de ações e de intenções.

De um lado entende-se por autonomia a transferência do dinheiro para a escola, por outro alguns gestores entendem que autonomia é agir independentemente do sistema. Porém nenhum garante autonomia, por ser esta um processo que abrange muitos elementos, dependente de um conjunto de particularidades e está relacionada com outros campos de atividade.

Os sistemas educacionais têm uma mão de via dupla, ou seja, os mesmos órgãos que recomendam a autonomia da escola estabelecendo a eleição do diretor da escola permitindo as verbas para a autogestão escolar limitam a prática dessa autonomia com medidas e regras sobre como operacionalizar e não sobre os princípios da qualidade de ensino e seus

resultados. Ou seja, é rotineira a interferência do sistema no dia a dia da escola. Muitas vezes essa interferência é tanta que torna impossível a implementação do seu próprio projeto pedagógico. Há uma falta de entendimento entre o sistema e a escola, a falta de uma política voltada para fortalecer a autonomia da escola.

Vejam os dois exemplos bem comuns: a avaliação externa que nos é imposta de cima para baixo e temos que alcançar as metas determinadas pelo Sistema Educacional, contrariando muitas das vezes o próprio Projeto Pedagógico da escola e a eleição para diretores que não existe nos municípios do estado do Ceará, esses diretores são indicados por políticos gerando uma troca de favores, dessa forma a escola fica dependendo das decisões do Sistema, ficando impossibilitada de exercer autonomia e construir uma gestão democrática dentro da escola. Existe ainda o outro lado da autonomia, onde a escola se responsabiliza por tudo e não recebe nenhum suporte para atingir os objetivos que lhe são impostos. É exigido a execução dos projetos como é o caso do PAIC (Projeto de Alfabetização na Idade Certa), no Ceará, e em muitas escolas não chega o material para ser trabalhado com os alunos, as capacitações para os professores são desestimulantes, as escolas são sucateadas, professores ganham mal e no final a exigência é por ótimos resultados.

Autonomia tem um significado complexo. Algumas vezes ela é mais um discurso do que ações com objetivos justificando práticas individualistas e descontextualizadas.

Conforme o Dicionário Básico da Língua Portuguesa (Ferreira, 1995), autonomia é “a capacidade de resolver seus próprios problemas”. Porém esse conceito apresenta muitas divergências, pois quem resolve seus problemas não precisa de ninguém para ajudá-lo. Esse significado dá a idéia de uma autonomia plena, permitindo o afastamento dos outros segmentos. A escola seria auto-suficiente e não precisaria do governo e nem da comunidade para realizar seu trabalho. Isso não é verdade, pois a escola é uma organização social que foi criada pela sociedade com fim de prestar um serviço, e esse precisa ser organizado e dirigido pelos órgãos sociais, articulando-se com a comunidade local e executando sua função adequadamente.

No contexto da educação, autonomia baseia-se na ampliação do poder de decisão, no sentido de fortalecer a escola como instituição social interligada com a sociedade com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino.

Autonomia é uma questão política no que se refere à tomada de decisões conjuntas, o uso da inteligência e das aptidões coletivas para resolver os problemas e os desafios educacionais. Há alguns mecanismos indicados à prática da autonomia escolar: existência de

estrutura de gestão colegiada; a eleição de diretores e a construção e execução de um projeto pedagógico.

Com respeito à eleição para diretores têm sido criado mecanismos diversos para atender as necessidades do cargo de diretor de escola, indo de encontro com a prática antiga de indicação por políticos, tendo como referência os órgãos centrais. Assim é que:

a escolha do diretor escolar, pela via de eleição direta e com a participação da comunidade, vem se construindo e ampliando-se, como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (PARENTE; LÜCK, 1999, p. 37).

Porém, cabe lembrar que a eleição em si não é um mecanismo de construção da autonomia, mas sim o que ela representaria no processo democrático.

Portanto praticar autonomia necessita de uma gestão participativa envolvendo a comunidade e os responsáveis pelo sistema de ensino numa relação caracterizada pela confiança mútua, abertura, transparência, ética e educação de qualidade para o educando. Essa prática seria o remédio para acabar com os medos e apreensões. Nesse caso as escolas e os sistemas que começam nesse processo agem e constroem sua autonomia formando sua credibilidade e fazendo crescer sua capacidade pedagógica e social.

Partindo desses pressupostos e a partir de uma visão efetivamente plural, pretendo possibilitar a reflexão sobre os significados éticos e políticos da construção de uma proposta de gestão participativa da escola, por ser esta um espaço público.

CAPÍTULO II

GESTÃO EDUCACIONAL: POLÍTICA E ÉTICA

2.1 A Gestão Escolar como processo político

Ao longo de nossa história tem sido corriqueiro a apropriação privada da coisa pública e que defender interesses corporativos de pequenos grupos tem sido mais simples do que investir na convivência democrática. Esse será o enfoque do segundo capítulo; a gestão educacional como atividade política, fundamentada na ética. Buscarei entender o sentido ético da gestão democrática aprofundando o significado da relação entre ética e cidadania.

Pensar sobre a realidade na qual vivemos a partir de sua complexidade é perceber o emaranhado de relações nela existentes e perceber que em nossas relações estão inseridas contradições, perplexidades e ambigüidades. Tais relações estão também presentes no dia-a-dia da escola e se constituem em um desafio à gestão democrática. Assim o exercício da democracia inclui a construção coletiva de um espaço que, ao buscar o melhor para a comunidade escolar, não exclui diferenças e divergências.

No entanto se percebermos no enfoque filosófico, a gestão escolar como atividade política, fundamentada na ética é estar possibilitando a compreensão de que o espaço escolar é tecido por relações de convivência e que deve estar enraçado por valores democráticos.

Vemos que a gestão escolar democrática na escola pública constitui-se, segundo estabelece o artigo 206 da Constituição Federal, num dos sete princípios de garantir a efetivação do processo educacional.

Percebe-se também que, segundo a LDB, os sistemas de ensino possuem autonomia para elaborar suas próprias normas de gestão democrática e que “a participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada na preparação do processo pedagógico da escola, assim como nos órgãos de decisão colegiada” (DOURADO; DUARTE, 2001, p. 28)

Gestar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que pede comprometimento com o fazer da educação. A expressão “democracia participativa” apesar de que nos dê uma idéia de redundância (uma democracia necessariamente deve ser participativa), significa que todos os envolvidos no cotidiano da escola, os professores, os funcionários, os pais, os alunos, a comunidade, coordenada por um gestor qualificado, tenham vez e voto na condução de um projeto político-pedagógico, isto é, além da escola se construir em espaço de convivência social, fundamentado pela ética, essa convivência deve estar

dirigida para uma ação coletiva política, portanto, política no sentido de que seus integrantes estão escolhendo estratégias de ação, decidindo e fazendo.

A expressão “político-pedagógico” reforça a idéia de que o projeto é político nos dois sentidos; no sentido de organização de um bem público (a Instituição Escolar) e no sentido da maneira que o processo educacional é conduzido, cuja finalidade é voltada para a vivência democrática.

A relação educativa é uma relação política, por isso a questão da democracia se mostra para a escola do mesmo modo que se mostra para a sociedade. Essa relação se conceitua na vivência da escolaridade em sua forma mais ampla, desde a estrutura escolar, em como a escola se insere e se relaciona com a comunidade, na relação de funcionários da escola, na distribuição de responsabilidades e poder de decisão e nas relações entre professor e aluno.

O processo político na gestão escolar tem como objetivos específicos explicitar o sentido do termo “político”, estabelecer relações entre política e democracia. Avaliar a importância do processo da gestão democrática escolar como um processo político-pedagógico. O que normalmente ocorre quando nos dispomos a discutir sobre gestão em quaisquer setores da esfera pública, é a constatação das inevitáveis indagações a respeito da forma como vem sendo conduzido o processo de gestão. Questiona-se se está havendo transparência nas ações administrativas, se o processo é democrático, se existe preocupação com a participação das pessoas e se há relação entre os envolvidos.

Quando se fala em gestão democrática na escola pública, refere-se a um processo que vai além de administrar a instituição escolar no sentido técnico. Toda profissão, seja ela na área da educação ou em outra qualquer, tem uma dimensão técnica, ou seja, um conjunto de conhecimentos específicos e que colocados em execução caracterizam um certo fazer. Esse fazer envolve necessariamente uma teoria e uma prática.

É necessário, contudo, atentarmos para os vários significados da palavra “política”, significados que na verdade traduzem dois sentidos. Há o sentido da política como atividade individual, realizada pelo político e o sentido da política como atividade humana que objetiva “o acordo com os outros, a coordenação, a organização entre muitos que afeta a muitos” (Savater, 1997, p.13)

Quando se entende como atividade que visa coordenação, organização, normalmente relacionamos política com poder. Pensa-se em política como atividade realizada por aqueles que governam nossa cidade, nosso estado ou nosso país, aqueles que são nossos representantes no Poder Legislativo e Poder Executivo.

Nesse sentido, a política é uma atividade específica realizada por um profissional - o político. E refere-se ao político como aquele que faz o uso da palavra, legislando ou defendendo interesses da comunidade que representa. O verbo fazer caracteriza-se de certa forma a ação política.

Fala-se ainda na política financeira, na política educacional, na política da saúde, como a forma do governo conduzir seu sistema financeiro, de conduzir a educação e a saúde. E especificamente no espaço escolar, a forma como os gestores conduzem o Projeto Político-Pedagógico. E sendo assim, a dimensão política da gestão escolar é a ação de conduzir um projeto pedagógico comprometido com a formação do cidadão.

2.2 Educação e Democracia

Muitas idéias são consideradas consagradas, sobretudo em ambientes educativos, tais como “o homem é um ser social” ou “o homem é um ser político”. Basta lembrar-se da Constituição que no artigo 205 sobre educação concede três objetivos gerais à educação brasileira: “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Porém, na prática a vida social é desditosa porque impera a desigualdade e a atividade política decepciona, uma vez que nossos representantes não defendem os interesses dos diferentes grupos sociais e em sua maioria se dedicam aos seus próprios interesses. Talvez seja essa a razão que levou a política ser vista com uma conotação negativa pela opinião pública.

A desigualdade e o desinteresse pelo governo são sinais da falta de democracia, considerando-se a igualdade, a cidadania e a liberdade como elementos que constituem a democracia (TOURAINÉ, 1996). A democracia é um sistema político onde governantes são regidos por regras eleitorais que seguem o princípio da maioria, esta é uma concepção liberal, mas não é o suficiente, isto explica porque muitas pessoas rejeitam a democracia uma vez que comprovam facilmente que as decisões políticas favorecem os mesmos grupos ainda que mude o governo. É comum a prática do clientelismo de modo que as eleições não passam de um ritual vazio e repetitivo.

A democracia é a luta pela igualdade: igualdade na distribuição dos recursos, pois sem isso o poder econômico se impõe e quem vence são sempre os mesmos. Democracia também deve ser entendida como cultura, significando um campo de valores e disposições orientadas à solidariedade, é uma definição da vida pública, uma definição de governo, então de nada valeria se ninguém se interessasse pelo governo (TOURAINÉ, 1996).

A educação pode exercer influência contra a democracia, ou ser vista como um caminho para se chegar a democracia, ou será resultado da democracia, ou poderá ser independente da democracia e finalmente poderá ser considerada como democracia, ou seja, como convivência democrática (GHANEM, 2004). A educação atuará contra a democracia se beneficiar descontroladamente poderes, sejam os do Estado, os do mercado e até na esfera doméstica. Será contrária a democracia se suas atitudes comprovarem a desigualdade ou contribuírem para desenvolvê-la. Ou ainda se aumentar a distância entre as pessoas e o espaço público, se suas ações forem em si mesmas contrárias ao sistema público e permitam que os indivíduos se fechem no centro de suas vidas privadas e de seus interesses próprios.

A educação como meio de chegar à democracia adota a concepção de que a educação é um processo que cria condições, impondo valores para que o indivíduo atue como cidadão num sistema político democrático, por uma luta pela liberdade controlando os poderes em defesa dos direitos humanos.

Para que haja democracia não basta haver um regime não autoritário, pois o fim do regime militar no Brasil nos anos 80 representou somente o fim do autoritarismo do Estado, não o início da democracia. Houve uma luta constituída por grupos de reivindicação que se confrontavam com os agentes do Estado, criticando e indignando-se com sua condição de vida, lutando para conquistar seus direitos.

A educação pode ser resultante da democracia, pois as práticas educacionais se aperfeiçoarão na medida em que se obtêm mais conquistas democráticas, podendo ser orientadas mais para a afirmação da liberdade com o objetivo de alcançar maior igualdade e engajamento no espaço público, ou seja, uma conexão entre as partes que resulta na responsabilidade com a coletividade.

A educação poderá ser independente da democracia, quando se ignora os três elementos que constituem a democracia; igualdade, cidadania e liberdade. Esse é o caso da educação escolar brasileira (GHANEM, 2004). A educação escolar que tem como ponto de partida de suas concepções e práticas o ensino de conteúdos, conserva-se como uma cultura escolar fechada, com um sistema sequencial de certificação e com uma missão preparatória, supõem-se que todas as pessoas necessitam dos mesmos saberes, nos mesmos momentos e nas mesmas formas.

Prática educativa é identificar necessidades, num trabalho conjunto de docentes, estudantes e familiares e isso deve anteceder a todas as outras. Por isso a educação escolar não é um processo de fortalecimento dos indivíduos por omitir-se da tarefa de apoiar a construção

de cada indivíduo como sujeito transformador de sua realidade o que é imprescindível para defender a liberdade.

A educação pode ser tomada como democracia, ou seja, como convivência democrática, para isso requer antes de tudo perceber, suspeitar, conhecer, situar e priorizar as necessidades das pessoas que podem ser de vários tipos pode ter caráter íntimo mais podem ir mais além e alcançar amplitude nacional ou global, portanto educação como convivência democrática é sem dúvida ação em resposta às necessidades. Aprendemos tanto pensando na ação que pretendemos realizar quanto na ação realizada. Para buscar informação necessitamos da ação, a informação é um caminho para as ações refletidas, portanto adquirir conhecimento não é o objetivo da educação como convivência democrática, ou seja, é um meio para atingir seu objetivo. O ensino está em segundo plano e a aprendizagem é um subproduto dessa educação.

Sendo assim a educação dentro ou fora da escola será a própria convivência democrática mostrando-se como resposta às necessidades dos indivíduos e dos grupos aos quais pertencem fortalecendo-os e combatendo a desigualdade.

2.3 A ética como fundamento da Gestão Democrática

O processo político no espaço escolar consiste essencialmente em um conjunto de ações que envolvem mobilização, participação e deliberação e que o gestor, como coordenador desse processo, deve levar a comunidade escolar bem como os representantes da comunidade escolar e local para que essa participação aconteça efetivamente.

A tarefa de conduzir a comunidade inclui ações que objetivam motivar as pessoas envolvidas no sentido de sentirem-se comprometidas com o processo político pedagógico da escola, voltadas para um objetivo comum: a vivência democrática. Essa vivência traduz o modo como os educandos são preparados para o exercício da cidadania.

Nesse sentido vale ressaltar que no interior da escola as situações de conflito possam ser elucidadas e vividas de forma democrática, através da discussão, do diálogo e do acordo. É considerado que haja possibilidade de expressão das diferenças e que a vivência democrática favoreça a pluralidade. A vivência democrática supõe a sensibilização voltada para a igualdade de direitos e oportunidades.

Privilegiar essa convivência no sentido de oportunizar o exercício democrático bem como propiciar ambiente favorável a esse exercício é tarefa que compete a quem está a frente da instituição escolar, e é sem dúvida um trabalho que pressupõe sensibilidade para lidar com

conflitos, para respeitar diferenças, para superar limitações, harmonizando, conduzindo positivamente um grupo de forma a garantir a sequência e a execução do projeto coletivo.

A condução desse processo coletivo com competência inclui a postura ética, que em última instância se traduz numa convivência harmoniosa pois deverá garantir em todos os níveis a consolidação da democracia participativa.

Percebe-se a importância que toda atividade da escola no seu interior é realizada pelos facilitadores, ou seja, pelos professores, pelos técnicos ou pessoas da área administrativa como secretário, bibliotecário, servente, merendeira, porteiro. E quando se trata do exercício profissional requer o saber fazer, requer competência no que se está fazendo. Complementando de uma forma mais clara, o profissional requer uma postura ético-profissional e é essa postura que inclui o comprometimento com a esfera pública, com as pessoas envolvidas, com os bens materiais e financeiros, enfim requer transparência nas ações.

De acordo com o que foi destacado anteriormente toda organização escolar deve estar conduzida a um bem comum, essa é a finalidade da vida política. Portanto a atitude política ao gerenciar a escola pública depende também da atitude individual, domínio da ética.

Buscamos as referências em Aristóteles (JAEGER, 1995) que define a natureza da ética como práxis- como prática humana. Ela existe como política na ação e como finalidade dessa ação. O campo da ética é a nossa vontade, o nosso desejo que se efetiva nas escolhas que fazemos e essas escolhas tem a ver com a liberdade. O ser humano só escolhe realmente se for livre, se puder agir por determinação própria e essa liberdade lhe confere responsabilidade frente aos atos que comete. Portanto a ética não é algo exterior ao ser humano.

A ética é entendida também como filosofia moral, como reflexão, como fundamentos da vida moral. Considerando que muitas vezes a palavra ética é sinônima de moral, embora tenha significados diferentes a moral é algo que vem de fora do indivíduo, indivíduo este que instituiu as convenções, as normas, as regras com a finalidade de conviver melhor e organizar a vida em sociedade, faz parte de nossa natureza social.

Se agíssemos guiados somente por nossa natureza biológica, agiríamos instintivamente como animais, mas a razão direciona os nossos instintos. Não há como negar que também agimos motivados por instintos, mas também podemos e temos que discipliná-los. Savater escreve com propriedade que:

Somos instintivamente racionais (...). Os animais não têm outro código além do genético; nós também temos o código genético claro, mas além dele o código penal, o código de trânsito, o código civil... entre muitos outros (Savater, 1997, p. 26).

Portanto a ética existe em decorrência da nossa razão, e é exatamente pela natureza cultural e política que não temos como separar o individual do social, não há como manter distância da sociedade, dos outros seres humanos. Ainda assim somos livres para aceitar as convenções ou transgredi-las.

O compromisso com a ética é inerente a função de quem é responsável pela gestão de uma instituição pública, pois tem como se sabe sob a mão de administradores a condução do processo de formação humana que envolve além dos relacionamentos com as pessoas dentro e fora da escola a gestão dos bens públicos material e financeiro.

Vivemos em uma sociedade democrática, nossa democracia está fundamentada na soberania, na cidadania, na dignidade da pessoa humana, nos valores sociais da livre iniciativa e no pluralismo político. Assim o princípio fundamental da nossa democracia é o respeito ao ser humano, ao cidadão.

Ficou claro que democracia e escola são dois termos que guardam entre si uma estreita relação, isso porque o estado sendo democrático tem como princípio assegurar escola gratuita para todos, aberta ao diálogo, à crítica, à construção e a reconstrução de valores, saberes e práticas e a escola mantém viva a democracia quando procura organizar-se valorizando seu princípio fundamental; o respeito ao ser humano que é consolidado no exercício da cidadania.

Nesse sentido a escola tem o dever de formar cidadão crítico e criativo, aquele que poderá adaptar-se mais facilmente a essas mudanças. Preparar para o trabalho é uma dimensão da educação para a cidadania.

E assim a escola democrática deve permitir que se expressem diferenças, conflitos, angústias, limitações, enfim que se expresse a pluralidade. Dessa forma é essencial que no interior da escola os seus profissionais pratiquem a coerência, o diálogo, a competência, a solidariedade, a cooperação, a lealdade, possibilitando ao aluno a vivência desses valores. Não se aprende a coerência senão sendo coerente, a dialogar a não ser dialogando, a competência senão sendo competente, a solidariedade senão sendo solidário, a cooperação senão cooperando e a lealdade senão sendo leal. Assim é que se administra e se prepara para a cidadania.

Se a escola permitir a participação e a vivência democrática estará estimulando a prática de valores como autonomia, decisão e administração. Se a participação é privilégio de

poucos a escola viverá a prática da obediência e não estará possibilitando às pessoas resolverem seus problemas nem a se responsabilizarem pelas posições assumidas.

Nessa perspectiva é que temos que lançar um outro olhar sobre o nosso fazer cotidiano, a partir da expectativa da complexidade e perceber a gestão participativa como um aprendizado, contínuo, a partir do exercício diário. Com base nisso é que iniciaremos um estudo mais intenso sobre os mecanismos que demonstram na prática que a gestão democrática é um processo que já começou a ser construído e que depende da participação de toda a comunidade escolar para ser efetivada e conseguir mostrar seus resultados.

CAPÍTULO III

PLANEJAMENTO ESCOLAR PARTICIPATIVO

3.1. A construção do Projeto Político Pedagógico

A lei estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetive por meio de processos de participação da comunidade local e escolar. Assim, por gestão democrática entendemos a garantia de mecanismos e condições para que espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram.

O Projeto Político Pedagógico é uma manifestação de autonomia da escola no sentido de articular e realizar sua proposta de trabalho. Juridicamente é um documento que orienta e guia as atividades produzidas na escola e tem como principal objetivo reconhecer e resolver os problemas que interferem no de processo ensino aprendizagem. Está voltado para os alunos, o que a escola tem de mais importante, e para uma boa aprendizagem, que é o que mais interessa a toda a comunidade escolar.

É um caminho projetado coletivamente, que almeja tomar caminho para chegar a um determinado objetivo. Por isso é necessário que ele exista antes de tudo para definir-se como ação que já foi pensada e planejada. Na perspectiva educacional é tudo que se deseja: melhorar a qualidade do ensino dando uma nova estrutura na proposta curricular da escola, ações permanentes que priorizem a qualificação profissional dos professores, um ensino voltado para o exercício da cidadania. A escola registra sua história através do Projeto Político Pedagógico, pois ele é um conjunto de diretrizes e estratégias que mostram e orientam a prática político-pedagógica de uma escola.

O Projeto Político Pedagógico é um processo que se constrói dia a dia, nunca acaba, está sempre sendo acrescentado algo do interesse coletivo. Todos são responsáveis pelo seu resultado e sua eficácia, com o envolvimento e o compromisso de todos em colocá-lo em prática.

Veiga (2001) define o Projeto Político Pedagógico da seguinte forma:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta idéia implica a necessidade de

uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. (VEIGA, 2001, p. 110).

A origem do termo projeto (*projetare*) significa antecipar, prever, projetar o futuro. Partindo desse princípio, quando temos um problema montamos um projeto e o desejo de que esse projeto se concretize é o que impulsiona todos da comunidade escolar a apostarem e decidirem torná-lo real e produtivo.

O projeto é político por estar introduzido em um ambiente de constantes discussões e decisões, pois suas ações estão sempre rodeadas de situações que envolvem opiniões, sugestões debates e a participação de todos os obstáculos, conflitos e discordâncias, são atos políticos. Concordaremos com Aristóteles, quando afirma que “todo ato humano é um ato político”.

O projeto é pedagógico por tratar de situações exclusivas do campo educacional, questões que se referem à prática docente, da escola, da aprendizagem, da participação dos pais nesse fazer educativo, tudo que diz respeito ao compromisso com a melhoria da qualidade do ensino.

Segundo Mendes (2000) o projeto é entendido como político porque é uma maneira de pensar e agir, quando agimos com certeza lidamos com o conhecimento e o aluno de forma política.

Para que o Projeto Político Pedagógico possa ser projetado na cabeça das pessoas é necessário que ele seja construído coletivamente, no qual todos discutem as necessidades de cada um. É um projeto que está em constante movimento, é uma consequência da nossa preocupação com o futuro de nossos educandos, de nossa escola e da sociedade, é a forma de demonstrar nossa ansiedade por mudanças.

Com a necessidade de organizar e planejar a vida escolar surge o Projeto Político Pedagógico na intenção de descartar as ações de improviso, pois estas acabam por desperdiçar tempo e recursos.

O Projeto Político Pedagógico é a marca original de uma escola, propõe uma educação de qualidade levando em consideração os problemas que prejudicam o bom desempenho dos alunos; determina e melhora o currículo baseando-se na realidade sócio-cultural dos alunos; indica objetivos de trabalho na questão pedagógica melhorando as metodologias aplicadas.

O projeto precisa ser construído baseado em ações simples de serem realizadas no cotidiano da escola. Porém não dispensa o espírito de equipe, a criatividade e o planejamento minucioso.

Construir um Projeto Político Pedagógico não é o mais importante para a escola, mas as ações do fazer educativo, ou seja, a sua aplicabilidade. Não pode ser imposto pelos órgãos superiores é preciso que cada sujeito da comunidade escolar abrace esse projeto, dando um basta à mesmice, a uma gestão autoritária e centralizadora das decisões.

Contudo, não é fácil o processo de construção do Projeto Político Pedagógico, pois exigem quebras, continuação, ligação do antes, do durante e do depois, é um continuar constante. Muitas das vezes essas idéias não são muito bem aceitas por alguns, por passarem a idéia de mais trabalho, mais tempo, mais custos. É um caminho eficiente para motivar e reanimar toda a comunidade escolar no sentido de se sentirem responsáveis pela melhoria do ensino aprendizagem.

Portanto o desafio e o compromisso do professor são imensos e ele pode contribuir para que o espaço escolar seja lugar de desenvolvimento e humanização. Assim é necessário priorizar sua atualização, procurando referências e apóio didático que darão suporte para inovar sua prática docente.

3.2. Mecanismos de escolha de diretores

A eleição para diretores é extremamente importante na construção de uma gestão democrática, pois tem uma vinculação do processo eleitoral com a democracia. Porém depois de mais de vinte anos da promulgação da Constituição Federal que tornou obrigatória a gestão democrática do ensino público, muitos sistemas de ensino ainda não conseguiram instituir algum tipo de processo mais democrático para a escolha de seus diretores.

Historicamente, nossas escolas têm agido de forma hierárquica em que o diretor ocupa o cargo máximo do poder que ali prevalece, manda, desmanda e comanda todas as ações dentro da escola. Paro (1996) afirma que “na teia de relações e normas que se estabelecem para o exercício de suas atribuições e competências, não deixa de ser das mais importantes a maneira como esse profissional é investido de suas funções na ‘chefia’ da escola” (p. 7). E continua o autor:

[...] a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante - ao lado múltiplos outros fatores- seja na maneira como tal personagem se comportará na condução de relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor

aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja ainda, na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos (PARO,1996, p. 8).

Identificamos quatro formas de provimento do diretor em seu cargo/função; o provimento por Indicação Política, Concurso Público de Provas e Títulos, Acesso por Carreira e Eleição.

A Indicação Política é tradicional no Brasil, prevaleceu por muitos anos e segundo pesquisas, os dados de 1998 apontam que 34% dos Sistemas de Ensino nos estados e municípios ainda utilizam esse mecanismo de provimento à função de direção. Os critérios para a indicação do Diretor são ligados à política partidária, as autoridades nomeiam o Diretor em troca de favores durante as campanhas eleitorais. Dourado e Costa falam sobre a indicação política “o que caracteriza a indicação de diretores para as escolas passa fortemente pelo pagamento às pessoas que se envolveram na campanha dos candidatos eleitos, principalmente se estão do lado dos governantes via as alianças partidárias” (DOURADO; COSTA, 1998, p.35).

O clientelismo está presente nessa forma de provimento, pois favorece amigos ou parentes que estão subordinados ao grupo político que está no poder. Em troca dessa nomeação os diretores devem obediência aos responsáveis por indicá-los. Mesmo que o diretor indicado seja bem intencionado está comprometido com quem o indicou. Sua prática não deverá desgostar o partido responsável por sua nomeação. Caso contrário poderá ser exonerado de sua função e ser automaticamente substituído por outro que atenda os interesses dos governantes. Dourado (1990) analisa essa prática e constata que

[...] a escola era [...] o espaço político legítimo de determinados vereadores, nela se cristalizavam reuniões, festas e comemorações buscando sempre respaldar os interesses destes. Aos membros da escola, era exigida fiel dedicação, o que pode ser caracterizado pela ação da maioria dos quadros na escola. Direção, professores e funcionários- transformados em autênticos cabos eleitorais, senão pela assunção política- ideológica, pelo menos, na luta pela manutenção do vínculo empregatício. Isso porque, não possuindo estabilidade funcional, estavam sujeitos a punições das mais diversas, tais como: demissão, redução de carga horária, transferência e lotação de outros. (DOURADO,1990, p. 114-115).

O Concurso de Provas e Títulos já foi considerado uma das melhores maneiras de provimento à função de diretor de escola. Os candidatos são classificados por seus conhecimentos junto à soma de seus títulos. Porém, uma das críticas apresentadas a essa forma de provimento é o fato de que o mesmo não avalia a capacidade de desempenho e liderança dos candidatos. Outra crítica é que a função se torna quase vitalícia, o que poderá

contribuir para uma acomodação desse profissional já que tem estabilidade, levando-o ao desinteresse pela escola e mantendo um afastamento da comunidade.

O Concurso Público é de natureza democrática em comparação com a Indicação Política, entretanto é democrático para o candidato que lhe é dado o direito de escolher a escola que deseja trabalhar, mas não o é para a escola que não pode escolher seu diretor.

O Acesso por Carreira ao cargo de diretor é uma nomeação que obedece a um rigoroso sistema de disciplina e controlando seus serviços, obedecendo a uma hierarquia com competências pré-estabelecidas cumprindo somente as obrigações de seu cargo.

Essa forma de provimento está sustentada em um modelo burocrático e possibilita maior concentração de poder por isso é alvo de críticas o que podem transformar a gestão escolar numa tarefa burocrática e centralizada levando o diretor a uma acomodação pelo fato de ter atingido o máximo em sua carreira, sem alternativas de promoção.

O diretor deverá cumprir as normas da legislação caso contrário poderá responder sanções que prejudicariam sua carreira. Tem a função de cumprir as ordens de seus superiores e manter uma relação de poder com seus subordinados fazendo-se obedecer por estes.

A Eleição de Diretores pela comunidade tem se destacado nas últimas décadas por ser este meio de provimento um dos que mais está relacionado com a gestão democrática favorecendo a discussão da democracia na escola, pois a eleição é uma forma de debate. Porém a eleição para diretor isoladamente não institui a gestão democrática dentro da escola, sendo mais importante o modo como o diretor está desempenhando sua função, do que a forma de como chegou para ocupar esse cargo.

Existem algumas características que diferenciam essa forma das outras: votação direta, votação de lista tríplice e seleção com eleição. Na votação direta a comunidade escolar e local escolhe através do voto e o mais votado é o que será o diretor por um tempo determinado. Na votação de lista tríplice são escolhidos pela comunidade escolar três candidatos para que o poder público indique um. Já é um grande avanço para os municípios que decidem adotar essa forma de eleição, pois os mesmos adotavam a Indicação Política como provimento para escolha de seus diretores.

No entanto, essa não é uma forma tão democrática, mas de certa forma há um envolvimento da comunidade escolar no processo de escolha do diretor, mesmo que essa participação seja restrita.

Na Seleção e Eleição, antes do processo eleitoral o candidato passa por uma avaliação escrita e apresentação de títulos. Entende-se que a avaliação e apresentação de títulos avaliem a competência técnica dos candidatos e a eleição avalie a liderança dos

mesmos, pensamento criticado por muitos, pois o conhecimento técnico não é a única competência que um diretor deve ter. A Eleição é o provimento que mais possibilita oportunidades de participação da comunidade escolar na escolha de seus gestores.

A responsabilidade pela gestão é de toda a comunidade escolar por isso todos devem assumir com ele a tarefa de fazer com que a escola cumpra seu papel social, caso contrário o diretor poderá isolar-se dos outros, sentir-se responsável por tudo e começar a ter práticas autoritárias, decidindo tudo sem consultar a comunidade fazendo assim um retrocesso que não contribuirá em nada com a construção da gestão democrática. Espera-se que a escola se encaminhe para uma convivência democrática e para a maior participação de todos em sua gestão.

3.3 Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática

Os Conselhos Escolares são formados por pessoas que representam o grupo da comunidade escolar, tem a competência de discutir para tomar decisões sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no espaço escolar. Os Conselhos também analisam as ações a serem realizadas e os caminhos a seguir para cumprir as finalidades da escola. Representam um lugar de participação e decisão, um espaço de debate, negociação e orientação às necessidades educacionais, tornando possível a participação social e promovendo a gestão democrática, na qual se busca incentivar uma cultura participativa e cidadã, substituindo- a pela cultura patrimonialista.

Os Conselhos Escolares são fundamentalmente o suporte para os Projetos Político-Pedagógicos que permitem a determinação dos caminhos que as escolas devem seguir, numa perspectiva autônoma, que contempla os interesses e as necessidades da maioria da sociedade.

No processo de construção do Projeto Político Pedagógico da escola, cabe ao Conselho Escolar debater e tornar claro os objetivos e os valores a serem assumidos coletivamente, estabelecer prioridades, contribuir com a preparação do currículo da escola e a criação de uma rotina de reuniões de estudo e reflexão sucessivas, incluído a avaliação do trabalho escolar. Com isso combateremos a improvisação e as práticas que não são compatíveis com os objetivos definidos e com a qualidade social da educação, que é o que se deseja alcançar, com isso os Conselhos Escolares contribuem certamente para a criação de um novo paradigma escolar.

Os Conselhos também deliberam sobre a gestão administrativo-financeira das escolas com a pretensão de construir uma educação de qualidade social. Para isso, os Conselhos têm as suas funções; deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras.

A função deliberadora se confirma quando os membros do Conselho resolvem assuntos da escola e sobre o Projeto Político Pedagógico, concordam com os encaminhamentos dos problemas e asseguram a construção das normas internas e realização das normas dos sistemas de ensino e deliberam sobre a organização e o funcionamento da escola. A função Consultiva dará assistência aos demais segmentos da escola, ouvindo, encaminhando e propondo sugestões ou soluções e enviá-las à direção da escola que avaliará as propostas que serão ou não atendidas.

A função fiscal acompanha e avalia as ações pedagógicas, administrativas e financeiras, assegurando o cumprimento das regras da escola e a qualidade da rotina escolar.

A função mobilizadora provoca a participação, integrando os segmentos da escola e da comunidade local nas atividades, colaborando com a concretização da democracia participativa e a melhoria da qualidade da educação.

Cabe ao diretor da escola articular a criação dos Conselhos Escolares, chamando a todos a organizar as eleições do colegiado. Está expresso no Plano Nacional de Educação a urgência de “promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando em dois anos a instituição d Conselhos Escolares ou órgãos equivalentes”.

O Conselho Escolar toma decisões coletivas, e só existe enquanto está reunido. Está obrigado a fazer parte dele: a direção da escola e a representação dos estudantes, dos pais ou responsáveis pelos estudantes, dos professores, dos trabalhadores em educação não-docentes e da comunidade local. Fora do colegiado, ninguém tem autoridade especial só porque faz parte dele.

O diretor coordena e articula as ações de todos os segmentos, pretendendo a concretização do Projeto Pedagógico na construção do trabalho educativo. Ele é membro legítimo e tem sua participação garantida no Conselho Escolar.

A escolha dos integrantes dos Conselhos Escolares deve ter efetiva participação, é muito importante que os membros tenham disponibilidade e compromisso, que saibam ouvir, dialogar e assuma a responsabilidade de aceitar e representar o que foi decidido pela maioria, sempre apresentando suas propostas e dando suas opiniões.

Para selecionar os participantes dos Conselhos é necessário seguir as normas do sistema de ensino. Definir o tempo dos mandatos dos conselheiros, forma de escolha, criar uma comissão eleitoral, convocarem assembléias-gerais para decidir as questões, grupo de

membros efetivos e suplentes. Depois da escolha aguarda-se um tempo para a posse dos conselheiros, se a eleição for a forma escolhida, tomar cuidado para que o voto seja único, assegurar a transparência do processo eleitoral, fazer debates, mostrar planos de trabalho.

É imensa a importância dos Conselhos Escolares para que haja transformações na rotina escolar, pois pretendemos construir uma sociedade igualitária e justa. Ele é um dos mecanismos mais importantes de democratização da gestão de uma escola. Então quanto mais forem participativos os membros do Conselho Escolar, terão mais chances de fortalecimento dos mecanismos de participação.

Nessa perspectiva, o desempenho do Conselho é uma prova de que o órgão dá suporte no processo de implementação da gestão democrática da escola como lugar de todos e co-responsáveis pela gestão, viabilizando ações para melhorar a qualidade da educação.

3.4 Avaliação Institucional

A avaliação é uma operação de “leitura da realidade”, do “mundo” (FREIRE,1981, p. 17). Avaliar as ações desenvolvidas na escola por seus membros (docentes, funcionários, pais e alunos) exerce a particularidade de auto-avaliação, envolve pessoas e pode utilizar os mais variados instrumentais.

Avaliar permite que se revejam rumos e se modifiquem os métodos utilizados. Ao ser realizada durante o processo permite que se obtenham os resultados desejados ordenando novos processos. A avaliação pode variar em abrangência, profundidade e periodicidade (SAUL, 1988).

A avaliação aparece como uma ação estratégica de acompanhamento, controle e proposição às aptidões do trabalho executado na escola, uma vez que a gestão da escola implica na tomada de decisões e na sua respectiva execução e avaliação. A afirmação a seguir pode ser entendida como meio de provocar o aprofundamento da democratização da escola básica brasileira, pois o que se realiza na escola foi durante longo período responsabilidade restrita de educadores.

No caso da auto-avaliação, ou seja, da avaliação interna promovida pela própria comunidade acadêmica, segundo seus conceitos, seu ritmo, suas finalidades e suas regras, existe forte possibilidade de o processo ser participativo, dirigido ao social e destinado aos próprios sujeitos para efeitos de melhoria institucional, individual e coletiva (DIAS SOBRINHO, 2001, p.15).

Sem avaliação não existe aprendizagem harmônica, bem como avaliar de maneira imprópria pode favorecer o desequilíbrio qualitativo entre ensino e aprendizagem. Assim para Penna Firme (1998, p. 37), “avaliar é um momento inevitável de qualquer atividade humana”. E ainda, segundo a autora, “(...) se a falta de avaliação é grave, igualmente prejudicial é a sua inadequação”.

A necessidade de avaliar surge desde o momento em que a ação humana começa a ser desenvolvida, seja a mais simples e individual até a mais complexa e coletiva. A avaliação é uma característica essencial ao processo de construção histórica da sociedade e das instituições. Não se avalia somente quando os problemas surgem, pelo contrário, avaliar nos permite observar e detectar os pontos fortes e os pontos fracos de uma determinada situação e nos permite ver com antecedência os caminhos que podemos traçar para chegar ao objetivo desejado.

A avaliação deve ser útil para quem avalia e para quem é avaliado, sendo assim deve ser de caráter pedagógico, ensinar ao avaliador e ao avaliado a conhecerem a realidade do objeto analisado e também deve ser transformadora, ou seja, deve apresentar meios que gerem mudanças, seja melhorando o que já faz, seja de alteração radical de caminhos e técnicas, redefinindo ou reconstruindo o próprio objeto avaliado.

Isso só acontecerá se as partes estiverem em conformidade com a relação de pertinência com a avaliação. Enfim, Macedo (2001) diz que além de útil, pedagógica e transformadora a avaliação deve ser pertinente, fidedigna, abrangente, seletiva, relevante, transparente, consistente, legítima, coerente, explicativa, interativa e conseqüente.

Há várias maneiras de realizar uma avaliação. A quantidade de participantes e a qualidade das relações interpessoais determinam as estratégias mais eficientes. Ela pode ser realizada em diferentes espaços e por caminhos diversificados como reuniões de equipe, com uso de questionários ou urnas, pode ser organizado por séries, ciclos ou segmentos. O mais importante nessa ação é criar dispositivos para que todos, alunos, pais, professores, funcionários, sejam convidados a analisar os desafios coletivos em que a escola passa e se responsabilizar pelas mudanças necessárias para superá-los.

Para que a avaliação seja bem sucedida, é importante, antes de tudo focar os assuntos e objetivos institucionais que interessam e dizem respeito a toda a comunidade escolar.

A avaliação é um processo coletivo e trabalhoso, cheio de conflitos e demanda tempo, determinação e muita reflexão. Porém, concomitantemente seus resultados são muito significativos para toda a escola, os alunos e a comunidade escolar em geral.

Toda essa dinâmica se fixa como um processo de experiência política fundamental para se construir uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, estabelecer uma nova cultura no ambiente escolar.

Por fim, a avaliação como uma ação presente corriqueiramente em todos os momentos do trabalho pedagógico, precisa ser planejada: o que, por que, para que, como, quem e quando avaliar, são ações que precisam ser tomadas pelo grupo de profissionais da educação da escola e saber utilizar os dados obtidos para promover a melhoria da educação na escola, nos alunos e em todos os profissionais.

Efetivar uma nova relação entre educação, escola e democracia é um aprendizado político-pedagógico diário e exige a implementação de novas formas de organização e participação dentro e fora da escola. Ou seja, a construção de uma educação emancipatória e democrática se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, e isso só será possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública, articulada à necessidade de formação para a democracia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos perceber que ao analisar teoricamente alguns conceitos que foram discutidos nos capítulos que seguiram, tornou-se evidente a complexidade que envolve a vida social. Desse modo, conceitos como democracia, política, gestão, são entendidos como fatores que compõem um conjunto mais amplo da problemática social e que, portanto, não podem ser analisados separadamente do complexo contexto do cotidiano escolar. Nesse sentido, se faz necessário observar que a relação entre os conceitos teóricos e as experiências do cotidiano profissional é dialética, na qual teoria e prática são vistas como forças complementares da busca da transformação social.

É uma tarefa desafiadora, construir um trabalho coletivo coerente, articulado na escola, e demanda empenho, paciência e persistência, é necessário acreditarmos naquilo que queremos. Essa construção é embrenhada de valores que ultrapassam os muros da escola e envolvem a realidade social como um todo. O que se pretende com esse trabalho coletivo é o fortalecimento da sociedade em torno de ideais democráticos.

Compreende-se que a partir da LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9.394/96, art. 12, inciso I, concedeu-se à escola um mínimo de autonomia para construir seu projeto pedagógico, visando melhorar a qualidade do ensino. No entanto, a instituição escolar não é totalmente autônoma, porém não deve ser uma mera executora de projetos construídos fora dela. A construção da autonomia depende do trabalho realizado por seus responsáveis no cotidiano escolar. Os gestores deve conhecer a comunidade que o cerca e as limitações de atuação da sua escola, assim estará contribuindo com elementos para o processo de democratização da gestão da escola, espaço construído coletivamente, a partir da discussão e na busca do consenso, aprendendo com os conflitos de idéias, que em uma democracia são características saudáveis.

Nesse plano social a gestão democrática revela-se como um exercício ampliado de novas concepções, especialmente entre as classes populares, que estão sedentos em participar das decisões e elaboração dos projetos sociais, com o objetivo de garantir o acesso à escola de qualidade para todos. Porém, as propostas de participação popular no campo da gestão escolar vão de encontro a alguns movimentos nas relações de poder, influenciadas por adequações político-ideológicas de nosso contexto que se opõem ao modelo proposto.

A escola é um espaço marcado por contradições e pelo favorecimento a valores hegemônicos, com isso não é fácil construir a gestão democrática, pois ela perpassa por

longos caminhos que necessitam ser refletidos criticamente favorecendo assim a sua compreensão. Não mudaremos a escola e promoveremos a gestão democrática com discursos demagógicos e populistas e sim alcançando um nível de conscientização de nosso papel participativo e o comprometimento com o processo de mudanças.

É de suma importância que se estabeleça uma relação entre a escola e a comunidade. A escola não é uma instituição separada e independente, suas ações precisam estar voltadas às necessidades do indivíduo com muito trabalho, dedicação e participação para que se possa cumprir o objetivo da educação que é promover o homem dentro de seu contexto social e político.

Durante a elaboração deste estudo notamos a importância e a necessidade da construção coletiva de um projeto pedagógico na escola. Pois devemos todos entendermos que a gestão democrática significa projeto coletivo, que só pode se tornar efetivo se todos os segmentos que lidam com a educação: governos, escola e comunidade se dispuserem a participar, transformando a própria consciência, autocrítica e humildade para aceitar a diferença, na intenção de haver o diálogo no conjunto escolar.

Sendo assim, as relações pedagógicas que dão sentido ao trabalho coletivo no ambiente escolar são fundamentais para a prática da construção e execução do Projeto Político Pedagógico que exige dos educadores, compromisso com as questões educacionais e que pensar, refletir, planejar, executar sejam princípios que norteiam aos objetivos voltados para a melhoria da qualidade do ensino.

Com isso, nós profissionais que atuamos na educação, entendemos que somente a organização, a participação e as mudanças dentro da escola em prol de um processo de gestão democrática atenderão as perspectivas e o desejo da maioria da comunidade em articulação com o projeto pedagógico.

É com o propósito de comprometimento que ficamos esperançosos e compromissados com a mudança da prática educativa atual, na busca do crescimento do homem em suas muitas características, para que possa intervir na realidade em que vive.

Concluimos que mesmo com todas as dificuldades impostas ao processo de gestão democrática, vemos a possibilidade de construir um ambiente em que cada indivíduo da comunidade escolar sinta-se parte importante desse processo. O gestor escolar deve ter uma ação verdadeiramente político-pedagógica, atuando como incentivador, líder democrático que ouve, que dá oportunidade a todos os indivíduos de participarem e decidirem sobre as soluções convenientes às problemáticas, tendo consciência de que a educação brasileira passa por muitos problemas e carências. Portanto, o gestor tem a obrigação de realizar uma ação

comprometida, crítica e, acima de tudo, democrática, avaliando suas práticas pedagógicas e reconhecendo-se como passível de melhoria e de mudanças contínuas, assumindo a relevância social do instrumento de avaliação para se obter a informação que permite conhecer, orientar, melhorar e transformar os objetos avaliados. Concluímos que avaliar não é uma ação punitiva ou mesmo reguladora, mas um aprofundamento do problema e apresentação dos caminhos para a efetiva superação dos mesmos.

REFERÊNCIAS

AZANHA, José Mário Pires. **Proposta Pedagógica e Autonomia da Escola**. Disponível em: <www.sme.br/salvador.ba.gov.br/...escola/...pedagógico/artigos/proposta%20pedagógica%20e%20autonomia%20da%20escola.pdf> Acesso em: 22/04/2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República Casa Civil, Subchefia Assuntos Jurídicos. 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Lei 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania/ elaboração Ignez Pinto Navarro...** [et al.]. - Brasília: MEC, SEB, 2004. 56 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 1).

BRASIL, M. E. **Plano Nacional de Educação- PNE**. Ministério da Educação, Brasília: inep, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**, elaboração Ignez Pinto Navarro, Brasília: MEC, SEB, 2004, 56 p. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 1).

CALAÇA, Celina Ferreira. **Eleição de diretor de escola e gestão democrática: um estudo de caso**. 1993. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Pontífice Universidade Católica, São Paulo, 1993.

COSTA, Messias. **A escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Brasília, DF: Ampae, 1998. (Série Estudos e Pesquisas, v. 4).

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: técnica e ética**. Campinas, RAIES, v. 06, nº 03 (21), set. 2001, p. 07 a 19.

DOURADO, Luís Fernandes; DUARTE, Maria Ribeiro Teixeira. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II. Brasília: CONSED, 2001.

DOURADO, Luís Fernandes. **Administração escolar na escola pública: perspectiva de democracia da gestão**. Inter- Ação, Goiânia, v. 14/15, n. 1e 2, p. 31-54, jan./ dez. 1990/1991.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão Democrática da Educação para a Formação Humana: conceitos e possibilidades**. In. : Em Aberto, Brasília, v.17, n.72, p.167-177, fev./jun. 2000.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler**. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1991.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, Paz e Terra, 2007.

GHANEM, Elie. **Educação escolar e democracia no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica; São Paulo: Ação Educativa, 2004.

GILL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo Atlas, 1994.

IABELBERG, Catarina. **Hora da Avaliação**. Revista Nova Escola, nº 05. Dezembro 2009/janeiro 2010.

JAEGER, W. **Paidéia: a formação do homem grego**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, fevereiro-junho 2000.

LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em Rede. n.9. agosto,1998.

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

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, Brasília, v.17, nº72, fevereiro/junho 2000. p. 19 a 25.

MENDES, Rosa Emília de Araújo. **Projeto Pedagógico em favor da escola**. Belo Horizonte: AMAE Educando. Ano 2000. N.291, ISSN 0102, p. 12-17.

NERI, Maria Célia Silva e SANTOS, Maria Lídia Guimarães. **Projeto Político Pedagógico: uma prática educativa em construção**. 2001. TCC (Habilitação em Administração Escolar). Universidade da Amazônia, Centro de Ciências Humanas e Educação. CCHE da UNAMA. Belém-Pará. 2001.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor H. **Eleições de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

PENA FIRME, Thereza. **Avaliação: resposta, responsabilidade, integração**. In: Brasil. Secretaria da Educação Superior. Coletânea de textos. Brasília: MEC. Uberlândia: UFU. 1998.

SAUL, A. M. **Avaliação Emancipatória: desafio à teoria e a prática de avaliação e reformulação de currículo**. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1998.

SAVATER, Fernando. **O valor de Educar**. Lisboa. Tradução de Michelle Canelas. Editora Presença, 1997.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **O diretor de escola e a gestão democrática: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar.** Revista de Educação, vol. 10, n. 10, (2007).

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico: uma construção possível.** Cortez, 2001.

TORRES, Sueli. **Uma função social da escola.** Disponível em:
<WWW.fundacaoromi.org.br/homesite/news.asp?news=775> Acesso em 15/05/2010.

TOURAINÉ, Alain. **O que é democracia?** Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996.