

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Luciana Pereira Maruri

**GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO  
FUNDAMENTAL PROFESSORA MARINA VARGAS: REALIDADE,  
LIMITES E POSSIBILIDADES.**

São Lourenço do Sul, RS.

2018

**Luciana Pereira Maruri**

**GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL  
PROFESSORA MARINA VARGAS: REALIDADE, LIMITES E POSSIBILIDADES.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Belkis Souza Bandeira

São Lourenço do Sul, RS.  
2018

**Luciana Pereira Maruri**

**GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL  
PROFESSORA MARINA VARGAS: REALIDADE, LIMITES E POSSIBILIDADES.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 30 de junho de 2018:**

---

**Belkis Souza Bandeira, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)**

---

**Sueli Menezes Pereira, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

---

**Eliane de Avila Colussi, Ms. (UFSM)**

São Lourenço do Sul, RS.  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por me fortalecer nas muitas horas difíceis em que pensei em desistir.

Ao corpo docente deste curso de especialização, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do mesmo.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Belkis Souza Bandeira, pela disponibilidade, apoio e motivação nas etapas deste trabalho.

À minha filha, Renata, pelo apoio, estímulo e paciência durante esta fase de estudos, sempre buscando me motivar na busca de meus anseios de qualificação profissional.

Às colegas de trabalho, em especial à diretora e vice-diretoras da Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Marina Vargas, pela disponibilidade em colaborar com a construção desta monografia, respondendo a meus questionamentos e dúvidas, além de contribuir com seus depoimentos sobre a prática construtiva da gestão democrática que vem sendo desenvolvida nesta instituição de ensino ao longo dos dois últimos mandatos desta equipe gestora.

Agradeço, por fim, a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram comigo no decorrer desta caminhada de estudos.

## RESUMO

### **GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL PROFESSORA MARINA VARGAS: REALIDADE, LIMITES E POSSIBILIDADES**

AUTORA: Luciana Pereira Maruri

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Belkis Souza Bandeira

A tão sonhada democratização nas instituições de ensino abrange muito mais do que o acesso à educação, pois se entende que sua efetivação requer a participação da sociedade para que de fato se dê a construção da gestão escolar democrática, por meio de mecanismos que permitem acesso às tomadas de decisão. Avanços podem ser vistos nesta caminhada, porém, há ainda aspectos a serem aprimorados, aprofundados e compreendidos em torno do tema, com o intuito de que se ampliem espaços de diálogo e consolidação de esforços na busca incessante por uma gestão democrática efetiva nas escolas, onde os envolvidos compreendam sua complexidade e a importância de cada um neste processo. Assim sendo, o presente trabalho aborda a gestão escolar em sua prática diária, limites e possibilidades na Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Marina Vargas, temática esta que visa ressaltar a importância da gestão escolar sob uma perspectiva democrática com vistas a uma educação de qualidade. Este estudo se deu por meio de pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, analisando as possibilidades de efetivação de mecanismos que viabilizem o processo de democratização em uma instituição de ensino. A equipe gestora bem como docentes, discentes e funcionários da escola em questão, colaboraram por meio de entrevistas e questionários, direcionados especificamente a cada segmento, possibilitando uma análise sobre os avanços, a viabilidade, as dificuldades e perspectivas da implementação de uma gestão efetivamente democrática. Entende-se que a busca pela excelência na educação é direito de todo cidadão e dever não somente das instituições de ensino, mas da comunidade escolar quando esta se apropria dos mecanismos e luta conscientemente por este direito exercendo sua cidadania de forma participativa, crítica e consistente.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão escolar; Participação.

## ABSTRACT

### SCHOOL MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SCHOOL OF ELEMENTARY TEACHING PROFESSORA MARINA VARGAS: REALITY, LIMITS AND POSSIBILITIES.

AUTHOR: Luciana Pereira Maruri

ADVISOR: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Belkis Souza Bandeira

The so dreamed democratization in to educational institutions encompasses much more than access to education, because it is understood that its implementation requires the participation of society in order to actually build democratic management, through mechanisms that allow access to the taken decision making. Advances can be seen in this journey, however, there are still aspects to be improved, deepened and understood around the theme, with the intent of enlarge spaces for dialogue and consolidation of efforts in the incessant search for an effective democratic management in schools, where those involved understand their complexity and the importance of each in this process. Therefore, the present work addresses the democratic management in its daily practice, limits and possibilities in the Municipal School of Basic Education Professora Marina Vargas, thematic one which aims to highlight the importance of school management from a democratic perspective for a quality education. This study was carried out through descriptive research of a qualitative approach, analyzing the possibilities of implementing mechanisms that make the process of democratization feasible in a teaching institution. The management team, as well as teachers, students and employees of the school in question, collaborated through interviews and questionnaires specifically directed to each segment, thus enabling an analysis of the progress, feasibility, difficulties and perspectives of the implementation of effective democratic management. It is understood that the search for excellence in education is the right of every citizen and duty not only of educational institutions, but of the school community when it appropriates the mechanisms and consciously fights for this right by exercising its citizenship in a participatory, critical and consistent manner.

**Keywords:** Education; Educational Management; Democratic Management; School Management; Participation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AEE – Atendimento Educacional

Especializado APM – Associação de Pais e

Mestres CE – Conselho Escolar

EMEF – Escola Municipal de Ensino Fundamental

PP – Projeto Pedagógico

## SUMÁRIO

<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>3. CONCEITO DE GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>11</b>
3.1. ESCOLHA DE GESTORES/ DIRETORES .....	13
3.2. PROJETO PEDAGÓGICO .....	15
<b>4. O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR ESCOLAR .....</b>	<b>20</b>
<b>5. O ESTUDO .....</b>	<b>22</b>
<b>6. O PP DA EMEF PROFESSORA MARINA VARGAS .....</b>	<b>24</b>
<b>7. A GESTÃO ATUAL AOS OLHOS DA COMUNIDADE ESCOLAR: os dados da pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>8. A VISÃO DA EQUIPE GESTORA .....</b>	<b>27</b>
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>10. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Gestão e democracia são termos largamente utilizados na atualidade, em diferentes contextos. Este estudo trata, mais especificamente, da gestão escolar sob uma perspectiva de participação democrática nas instituições de ensino, e embora saibamos que muitas escolas ainda vivam sob um regime autoritário, orquestrado, em sua maioria, por gestores a quem é conferida a centralização do poder. No cenário atual, a gestão democrática se apresenta como uma possibilidade de gerir democraticamente as escolas, descentralizando o poder. Desta forma, este conceito nos traz um novo olhar sobre este tema, com novas abordagens sobre as formas de pensar e de fazer escola.

Em um ambiente escolar devem prevalecer o amplo estímulo e concessão de oportunidades igualitárias aos membros da comunidade escolar, para que seja exercida a participação na construção e organização da escola. Este processo não ocorre de uma hora para outra, dada a sua complexidade, já que, a “escola precisa formar o cidadão, mas não apenas para ele entrar no sistema, mas para mudar. Para isso, ela não só precisa ensinar, mas aprender a ser democrática, juntamente com a população” (GADOTTI, 2006). O exercício desta prática nas escolas está, inicialmente, nas mãos dos docentes que buscam priorizar diariamente, com seus discentes, a pedagogia participativa transformando-a em fonte de energia de trabalho, desta forma deixando de lado a arbitrariedade das práticas autoritárias em sala de aula.

Neste contexto, a escola representa um universo importante, onde inúmeras possibilidades de mudança estão latentes e devem ser valorizadas com o intuito de que se transformem em molas propulsoras para as sementes de uma democracia efetiva e ao alcance de todos.

Algumas questões que se pretende responder com este estudo são: Como se dá, hoje, o processo de gestão escolar na Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Marina Vargas? Quais as dificuldades encontradas no que diz respeito à participação efetiva da comunidade escolar? Que possíveis ações poderão facilitar a participação desta comunidade?

Gestão escolar sob uma perspectiva democrática não acontece sem participação, sendo assim, a pesquisa em questão, denominada “Gestão Escolar na Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Marina Vargas: Realidade, Limites e Possibilidades”, tem sua relevância teórica pautada na abordagem de como se dá esta gestão, na prática. Trata-se de um estudo cuja análise busca elucidar aspectos positivos desta modalidade de gestão, seus impasses e viabilização frente à participação ativa ou não da comunidade escolar quanto à construção da escola democrática, de fato. Não menos importantes são os instrumentos que permitem esta participação e que também são abordados neste estudo.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de gestão escolar e seu desempenho quanto à efetiva ação de seus mecanismos frente à comunidade escolar. Seus objetivos específicos são: estudar a realização do processo de gestão na escola pesquisada; avaliar quais instrumentos vem sendo usados para facilitar, ou não, a participação no processo de gestão em uma perspectiva democrática; examinar ações que possam viabilizar a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão.

## 2. METODOLOGIA

A gestão escolar sob a perspectiva democrática é um processo e, como tal, para se concretizar requer trabalho árduo e constante, visto que a sociedade e, conseqüentemente, as escolas, são organismos vivos onde ocorrem mudanças o tempo todo.

No âmbito das escolas, em geral, há um compromisso com a democratização, visto que nossa matéria prima de trabalho, por assim dizer, é o ser humano e a tarefa está justamente na humanização destes seres que a nós são confiados diariamente.

Sendo assim, o presente estudo se dedica a compreensão, reflexão e análise de como se dá esta modalidade de gestão na EMEF Professora Marina Vargas, buscando elucidações quanto a sua atuação junto à comunidade escolar, seus limites e possibilidades, por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa participante de abordagem qualitativa.

A comunidade escolar, alvo deste estudo, compreende 542 alunos e 53 profissionais entre professores e funcionários, além das famílias dos educandos, por meio de seus representantes no âmbito da escola.

Para a realização do mesmo, foram utilizados questionários, direcionados aos segmentos da comunidade escolar interna e entrevistas com a diretora da escola e suas respectivas vice-diretoras, além da participação em uma reunião de entrega de avaliação trimestral para a comunidade escolar, com a presença da APM, onde foram tratados assuntos de interesse de todos. A observação direta do cotidiano da escola, também é um instrumento de coleta de dados, visto que a pesquisadora autora deste trabalho atua como professora nesta instituição há quatro anos. No decorrer dos estudos, os seguintes documentos foram analisados: Projeto Pedagógico da escola e plano de ação da equipe gestora.

### 3. CONCEITO DE GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR

Gestão é um termo diretamente relacionado com a ideia de administração, ou seja, tem relação com o ato de administrar determinada organização com o intuito de conduzi-la rumo a concretização de seus objetivos.

Gestão é verbo, é ação, é o ato de gerir.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p.136)

Como nos diz o autor, gestão e administração estão intrinsecamente ligados, embora não sejam sinônimos. Desta forma, entende-se que, estes processos devem funcionar de forma a se complementarem com o intuito de somar esforços para o alcance dos objetivos desejados.

Isso porque, conforme indicado, bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa. (LUCK, 2007, p.109-110)

Luck, então, nos traz uma importante reflexão sobre o bom funcionamento da gestão, indicando que a base para este trabalho esteja ligada a uma administração bem resolvida, um conjunto de ações que precisam funcionar de forma harmônica e, podemos dizer que, no âmbito da escola não é diferente. Gestão escolar, a exemplo do conceito e reflexões sobre gestão, aqui explicitados, requer muito trabalho conjunto e organização, especialmente quando esta gestão se propõe a uma perspectiva democrática, uma vez que esta modalidade de gestão se apresenta como um ideal, ainda a ser viabilizado nas instituições de educação.

Na história recente do país, a luta pela democracia nas esferas municipal, estadual e federal, teve seus primeiros movimentos ainda no regime militar, iniciado nos anos de 1960, sendo marcado por muitas batalhas acirradas de grupos sociais,

buscando a abertura de debates acerca da democratização em nosso país. Estes movimentos ainda refletem na atualidade, visto que até hoje permanecem as buscas por espaços onde o diálogo possa ocorrer de forma igualitária e indiscriminada.

Democracia não se faz com autoritarismo, pelo contrário, ela surge das possibilidades de diálogo e expressão de ideias de todos para com todos, de forma igualitária e respeitosa.

Para tal, a educação para a cidadania, bem como a gestão escolar, necessita do envolvimento e participação efetiva da comunidade para que alcancem seus anseios de plenitude e qualificação.

Ainda de acordo com Luck:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.23)

A autora nos fala sobre a gestão escolar como um processo bastante complexo, tendo seu início no planejamento, passando por diversas etapas e finalizando com a avaliação. Todo este processo, para que tenha êxito, requer a colaboração e o comprometimento de todos os envolvidos, na busca incessante pelo objetivo principal de uma instituição de ensino que é, em síntese, a aprendizagem e formação dos educandos. Sendo assim, pode-se destacar a participação como sendo o primeiro passo para o exercício da gestão escolar, na qual se pretenda efetivar a democracia com a garantia dos direitos do cidadão. Participação esta que deve abranger todos os segmentos que fazem parte do universo da escola, professores, funcionários, pais e alunos.

Conforme nos diz Ferreira:

(...) a gestão democrática da Educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2000, p.167).

Esta compreensão e incorporação, de que nos fala o autor, ocorrerá então por meio da participação coletiva e esta, por sua vez, consiste em um processo que requer a organização da gestão escolar, organização esta que passa pela escolha de gestores/diretores, pela elaboração do Projeto Pedagógico e envolve, também, as questões ligadas ao gerenciamento das tomadas de decisão e dos recursos da escola que, basicamente, consiste em sua definição e aplicação. Então, podemos elencar estes como sendo os pontos essenciais do processo de gestão escolar em uma perspectiva democrática: escolha de diretores, elaboração do PP e funcionamento do Conselho Escolar e APM com efetiva participação nas decisões das instituições de ensino.

### 3.1. ESCOLHA DE GESTORES/ DIRETORES

A Constituição Federal de 1988, em sua redação, torna oficial a gestão democrática para as escolas públicas. A partir de então, dentre as muitas conquistas deste documento, reforça-se para as instituições de ensino públicas a modalidade de eleição de gestores/diretores, que já vinham ocorrendo em meio a divergências de opiniões do período pós ditadura militar, deflagrado oficialmente em 1985. Posteriormente, a LDB n. 9.394/96 (BRASIL, 1996), também vem contemplar a gestão democrática nas instituições de ensino públicas:

Art. 3º 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

[...]

Artigo 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

[...]

Art. 15- Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público.

Pode-se afirmar que, em seu artigo 3º, a LDB repete a Constituição Federal de 1988, no que diz respeito a gestão do ensino público, acrescentando ainda, no artigo 14, dois fundamentais elementos que são: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade no Conselho de Escola. Porém, a lei por si só, não garante a efetivação de sua redação, ou seja, para que a eleição de gestores/diretores seja, de fato, um processo democrático, a participação consciente se faz necessária, caso contrário, não passa de institucionalização de um sistema almejado.

Conforme Demo (1988, p. 85)

A gestão participativa pretende ser mais que um instrumento articulador e promotor de valores humanos, apresentando-se como uma força de organização sociopolítica, cuja opção fundamental é assegurar a melhoria da qualidade de vida para todos, em todos os tempos e lugares. Por isso, se diz ordenadora da vida social, quando tenta sintonizar os meios e os fins à participação da sociedade.

Neste contexto de participação da sociedade, salienta-se um importante instrumento que diz respeito ao processo de escolha dos gestores/diretores das escolas. Este processo pode se dar de muitas formas, sendo algumas delas: concurso público; plano de carreira; nomeação pelos poderes públicos; listas tríplexes, sêxtuplas ou processos mistos; eleição direta. Todas as modalidades se fundamentam em argumentos importantes, porém, nenhuma delas parece contemplar plena e isoladamente as demandas decorrentes da complexidade que compreende o exercício das funções de direção de escola. A seguir, uma breve abordagem de cada modalidade.

O concurso público visa à escolha baseada em méritos intelectuais, porém, há que se considerar a ausência de vínculo com a comunidade escolar, o que dificulta consideravelmente a viabilidade da gestão democrática, uma vez que o diretor não representa, a princípio, uma liderança frente a esta comunidade, além do que, sendo concursado, constitui-se em um cargo ou função de caráter vitalício.

O plano de carreira elege como principais critérios aspectos tais como: merecimento, tempo de serviço, escolarização, entre outros. Na prática, ao se deparar com situações onde estes critérios não sejam atendidos adequadamente, a necessidade de dinamizar escolhas frente à demanda de gerir a instituição, acaba

por reforçar o clientelismo e a ingerência no cotidiano da escola, visto que exclui totalmente a comunidade escolar.

A nomeação é uma modalidade popularmente conhecida como cargo de confiança. Sendo esta nomeação indicada pelo gestor público, é natural que o diretor exerça a gestão contemplando as orientações de quem o indicou, ou seja, é comum a prática de barganhas políticas, desconhecendo as necessidades da comunidade escolar, exercendo assim suas funções de forma arbitrária e unilateral.

As listas ou a modalidade mista, que é a combinação destes processos, ocorre por meio de consulta à comunidade escolar onde são indicados possíveis nomes para exercer a função de direção. Posteriormente o executivo escolhe seu representante, entre as indicações, e este deverá ser submetido a exames onde será avaliada, de forma mais específica, sua capacidade para o exercício da função.

A eleição, por sua vez, se dá por meio de um processo organizado e legalmente instituído através do qual o gestor é eleito pelo voto direto ou indireto, sendo que todo o segmento que compõe a comunidade escolar tem direito ao voto. Esta modalidade de escolha é amplamente defendida pelo seu caráter democrático e, felizmente, vem sendo cada vez mais recorrente nas instituições de ensino.

Portanto a eleição de diretores é a modalidade que contempla, de forma mais satisfatória, os anseios de gestão escolar participativa, e sua efetivação tem ampla influência quanto ao tipo e ou qualidade da gestão que será exercida, porém, não é fator determinante. Sendo assim, podemos dizer que a gestão escolar participativa, em si mesma, tem um viés muito mais comportamental do que institucional, visto que cabe ao gestor/diretor mediar o funcionamento deste processo, independente de ter sido indicado ou eleito. A eleição surge como uma ótima alternativa, um importante instrumento, mas requer associações com outros mecanismos que, conjuntamente, promovam a democratização da gestão escolar.

### 3.2. PROJETO PEDAGÓGICO

De acordo com a Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a): “**Art. 12.** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;”.



Desde então, as escolas têm a obrigação legal de se debruçar sobre a construção do seu Projeto Pedagógico. O PP de uma instituição de ensino passou a ser a representação da escola como um todo, em outras palavras, a sua identidade perante a comunidade escolar e a comunidade em geral. Desta forma, o PP pode ser considerado como um termômetro onde observa-se os níveis de envolvimento e engajamento dos sujeitos daquela instituição de ensino com o processo de gestão escolar participativa, uma vez que a construção deste documento pressupõe o envolvimento da equipe gestora/direção, coordenação, professores, funcionários, pais e alunos.

Sob esta perspectiva de um PP representativo da coletividade do trabalho na escola, é importante que a mesma adote uma postura ativa no sentido de compreender, concretizar e avaliar seu projeto educativo, trabalhando na implantação do mesmo por meio da organização do seu trabalho pedagógico.

Vê-se que a construção do projeto pedagógico compreende um processo complexo de planejamento de ações, com base em minuciosa análise e diagnóstico da instituição que se tem hoje, visando possibilidades futuras que venham agregar melhorias à situação da escola. Segundo Gadotti:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 1994, p. 579)

A complexidade deste comprometimento, a que se refere o autor, está diretamente relacionada com o processo de construção deste projeto, dos diálogos a serem estabelecidos, dos necessários estudos acerca dele, uma vez que, ao compor um trabalho coletivo onde todos os segmentos se veem representados legitimamente e contribuem efetivamente para o diagnóstico e direcionamento das ações a serem elencadas, na busca do progresso da instituição como um todo, atores e autores, conseqüentemente, se tornam protagonistas e partilham também as responsabilidades frente aos resultados obtidos.

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELOS, 2009, p.17)

Reafirma-se, nas palavras do autor, a ideia de constante estudo e reavaliação do PP, pois um plano global nunca está acabado, não pode ser definitivo já que a escola não é um organismo estático, uma vez que passa por mudanças decorrentes da própria “caminhada”, envolvendo todos os aspectos relativos ao processo de ensino-aprendizagem.

### 3.3 CONSELHO ESCOLAR E ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

O Conselho Escolar consiste em um órgão deliberativo de suma importância em qualquer instituição de ensino que pretenda exercer sua gestão escolar de forma democrática. Para compor o CE é preciso representações de pais, professores, alunos, funcionários e comunidade em geral. A este órgão cabe a responsabilidade acerca dos processos de tomada de decisões de todas as questões pertinentes ao universo da escola, desta forma, funciona como um instrumento imprescindível à democratização da escola.

Os Conselhos escolares tornam-se, neste contexto, instrumentos importantes para a desejada prática democrática. A escolha democrática dos dirigentes escolares e a consolidação da autonomia das escolas alinham-se aos colegiados com a finalidade de desvendar os espaços de contradição gerados pelas novas formas de articulação dos interesses sociais. A partir do conhecimento destes espaços, certamente presentes no cotidiano da vida escolar e das comunidades, é que será possível ter os elementos para a proposição e construção de um projeto inclusivo. (AZEVEDO; GRACINDO, 2005, p.34)

Segundo Azevedo, o conselho escolar busca envolver a comunidade no exercício da autonomia, termo este que nos remete a ideia de liberdade, independência, podendo também, no contexto educacional, a autonomia ser associada à ideia de democracia e de participação. Desta forma o CE passa a ser um instrumento efetivo de democratização em que a comunidade se faz representar opinando, sugerindo, dialogando e tomando decisões em conjunto com

os gestores/diretores escolares, na mesma proporção em que se compromete com as responsabilidades que advém deste processo de participação.

Pode-se dizer o mesmo da Associação de Pais e Mestres, uma vez que ela também se organiza com representantes do segmento de pais, docentes e discentes, com o intuito de participar ativamente das dinâmicas de decisões da escola, bem como contribuir com o aprimoramento do processo educacional promovendo a integração entre família, escola e comunidade. Tanto para o CE quanto para a APM, a palavra-chave é participação.

Nas palavras de LUCK:

Participar não significa simplesmente delegar a alguém poderes para agir em seu nome, desresponsabilizando-se pelo apoio e acompanhamento ao seu trabalho. Ela implica trabalhar com a pessoa na consecução das propostas definidas e assumir sua parte de responsabilidade pelos resultados desejados. (LUCK, 2013 p. 42)

Esta participação, a que se refere à autora, faz alusão a uma ação conjunta, uma parceria, portanto deve resultar do envolvimento da comunidade escolar, ou seja, de todos os que integram o processo de ensino aprendizagem, explicitando sua defesa quanto aos interesses coletivos de forma clara, assim promovendo na sua comunidade um sentimento de pertencimento ao ambiente/espço escolar. Participar é uma ação que vai além dos muros da instituição educacional, não pode ser um ato isolado sem resultados efetivos, pois neste caso configura-se como mera ilusão, gerando descrédito e desestímulo dos integrantes e favorecendo a perpetuação da concentração de poder.

Complementando este pensamento, como nos diz Cury:

[...] gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que se traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia (CURY, 2009 p. 201).

Portanto, a participação responsável é o que dá vida ao jogo democrático. Mas para que tal prática social venha a termo, se faz importante um estreitamento de laços, uma aproximação significativa onde, escola e família comprometidas com as decisões da gestão escolar, tomem para si as responsabilidades para com o destino da escola, por assim dizer. Este é um processo lento, que requer confiança e espaços de diálogo que propiciem a participação espontânea e,

consequentemente, a responsabilidade mútua dos envolvidos, como dito anteriormente.

Precisamos então, enquanto escola, ofertar e ensinar o processo de participação para o exercício da gestão escolar democrática.

Neste contexto de responsabilidades partilhadas deve-se considerar a autonomia, na instituição de ensino, sob dois aspectos principais, o pedagógico e o financeiro. Da mesma forma que ocorre na gestão familiar, na escola também é preciso antever as situações, assim, o exercício da autonomia requer que tenhamos atenção especial quanto ao planejamento e organização de todas às ações pretendidas, suas possíveis consequências, seu custeio, dentre outros aspectos.

O aspecto pedagógico da autonomia da escola se dá por meio do planejamento e este, por sua vez, deve ser contemplado na construção do PPP, seguindo os preceitos de elaboração coletiva onde todos os segmentos da escola estejam legitimamente representados e participando ativamente, colaborando com suas ideias, anseios e expectativas, buscando sempre o bem comum, assumindo responsabilidades e respeitando a realidade da escola.

Quanto ao aspecto financeiro, a autonomia se faz por meio da transparência, ou seja, as decisões elencadas no coletivo, de acordo com as suas possibilidades de efetivação, devem ser levadas ao conhecimento de toda comunidade escolar, bem como a posterior prestação de contas que, por sua vez, não é uma tarefa delegada exclusivamente ao gestor ou equipe diretiva, mas também aos colegiados, representantes da comunidade escolar.

A gestão escolar, dessa forma, compreende processos que favoreçam a transparência administrativa e a integração social, pois ambos permitem à comunidade identificar, com clareza, os problemas que impedem o bom andamento das instituições de ensino, bem como favorecem a criação coletiva de alternativas para possíveis ações de intervenção. Para tal é necessário que haja ampla acessibilidade a estes processos, ou seja, que todos possam ser agentes protagonistas nos canais de participação, sem discriminações de qualquer ordem.

#### 4. O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR ESCOLAR

Este capítulo trata, mais detalhadamente, acerca do papel do gestor/diretor, uma vez que suas ações têm grande influência sobre todo o andamento do trabalho que acontece no ambiente escolar.

Nossa sociedade se diz democrática, portanto se torna incoerente a ideia de uma gestão onde o poder de decisão recaia unicamente sobre a figura de uma pessoa, o gestor. Neste contexto, estar à frente de uma instituição de ensino, não deve conferir ao gestor/diretor o poder absoluto e individualista de decisão, especialmente quando estas decisões interferem na vida de terceiros. Entende-se que este tipo de postura nada tem a ver com liderança, e sim com autoritarismo e isso não é adequado quando se pretende uma gestão escolar baseada na participação.

Segundo Vieira:

É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico. Esse maestro é o gestor. E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos. (VIEIRA, 2002, p. 88).

Assim sendo, no ambiente escolar, se pressupõe que o gestor/diretor, em seu importante papel de líder administrativo e organizacional, assuma a postura de maestro, onde o trabalho compartilhado junto aos demais membros de sua equipe permita, a todos, a livre exposição de ideias com o intuito de contribuir para o harmonioso alcance de objetivos comuns, estabelecidos previamente no PP da escola.

Esta não é uma tarefa fácil, mas é possível, desde que haja, na pessoa do gestor/diretor e com o apoio de sua equipe de trabalho, uma intencionalidade voltada à descentralização do poder. Segundo Paro (2001, p.57), “A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”.

Reafirma-se então, nas palavras de Paro, a ideia de gestão escolar como exercício de gestão compartilhada, oferecendo espaço onde os segmentos integrantes das instituições de ensino, destacando-se aqui a importância do segmento dos professores, podem e devem se fazer representar e ouvir, utilizando-se adequadamente dos mecanismos específicos para este fim, no âmbito da escola.

## 5. O ESTUDO

Os sujeitos deste estudo são diretora, vice-diretoras, coordenadora, professores, funcionários, representantes da APM e CE da EMEF Professora Marina Vargas.

A escola em questão está localizada na zona urbana do município de São Lourenço do Sul e surgiu como Centro Profissionalizante, com cursos noturnos, no ano de 1991. Em seguida sua denominação mudou para Pré Escolar Municipal Pequeno Príncipe e em 26 de maio de 1992 nascia a Escola Municipal de 1º Grau Professora Marina Vargas que logo iria ampliar seu nível de atendimento, pois já em 1994 passou a atender crianças de maternal II até a 8ª série.

A partir de 2004, a então E.M.E.F. Professora Marina Vargas, mudou-se para a Rua Coronel Nono Centeno, nº 933, onde funciona até hoje em um prédio construído especificamente para este fim. A estrutura atual conta com treze salas de aula, além de espaços especificamente destinados à cozinha, refeitório, biblioteca, secretaria, direção, coordenação pedagógica, orientação educacional, sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), almoxarifado, três laboratórios, sendo de Ciências, Matemática e Informática respectivamente e um auditório que, sendo o único existente na cidade, atende a toda a comunidade municipal. Conta ainda com amplo espaço externo dividido em três pátios, cada um com uma pracinha, além de uma cancha de vôlei e uma de futebol. No terreno ao fundo da escola está em construção um ginásio de esportes cujo intuito é melhor atender aos alunos, visto que a escola vem a cada ano aumentando a sua clientela, porém a obra, cuja responsabilidade é da mantenedora, encontra-se parada já há três anos.

Seu quadro de funcionários conta com 53 profissionais, sendo 46 professores e sete funcionários. A equipe diretiva é composta por uma diretora e duas vice-diretoras, duas coordenadoras pedagógicas e duas orientadoras educacionais. Na equipe de funcionários uma secretária, uma monitora, três atendentes de serviços gerais e duas merendeiras.

Por se localizar em um bairro comercial, com poucas residências, atende crianças de todos os bairros da cidade, inclusive da zona rural. Atualmente são 542 alunos, da pré-escola ao nono ano, matriculados nos turnos da manhã e tarde.

Trata-se de uma escola muito bem conceituada em âmbito municipal, assim sendo, a procura por vagas é constante. Embora muitas vezes a instituição não consiga acolher a todas as solicitações, por motivos tais como, falta de espaço físico, falta de profissionais, entre outros, todos os esforços são empenhados para que, na medida do possível, a cada ano seja ampliado o seu atendimento à comunidade.



## 6. O PP DA EMEF PROFESSORA MARINA VARGAS

Conforme o texto do documento, em uma perspectiva de avanços, a escola se posiciona quanto à necessidade de privilegiar a humanização do ser em formação, orientar-se para a inclusão de todos ao acesso dos bens culturais e do conhecimento e coloca-se a serviço da diversidade, da democracia, da valorização da vida, do respeito ao meio ambiente e da promoção da paz.

Com o intuito de viabilizar este ideal, almeja desenvolver um trabalho de qualidade reforçando assim sua importância para a comunidade, pois entende que, enquanto estabelecimento de ensino, é essencial para a sociedade, sobretudo quanto a sua responsabilidade para com a formação do ser, para o pleno exercício de sua cidadania e preparação para o trabalho. Dessa forma, busca desempenhar sua função social com comprometimento, elencando ações eficazes para que o ensino atinja satisfatoriamente seus objetivos.

O referido PP faz referência às reuniões organizadas para a construção do mesmo, num processo coletivo com a participação de professores e da comunidade escolar, e embora não traga maiores especificidades sobre esta participação, ressalta que ela não ocorreu de forma expressiva, como o desejado. Como parte integrante deste processo, no papel de docente, posso ressaltar que, de fato, aconteceram vários encontros onde o corpo docente reuniu-se com a equipe diretiva e coordenação pedagógica, abrindo o diálogo para explanação de anseios e possibilidades, de onde surgiram o diagnóstico da escola e posterior delineamento das ações para suprir as demandas elencadas.

Quanto à menção, no texto do PP, sobre a participação da comunidade escolar não ter se dado de forma expressiva como era desejada, em conversa com a equipe diretiva, esta elucidou a questão ao se referir, mais especificamente, às famílias como sendo o segmento menos comprometido com a elaboração do documento, apesar dos constantes convites e elucidações sobre a importância desta construção.

Com relação aos educandos, de acordo com o PP, a escola busca formar cidadãos críticos e criativos, participativos, empáticos, capazes de discernir o que é válido ou não na sua busca pelo conhecimento, motivados a aprendizagem e comprometidos com seu papel social, conhecedores e cumpridores de seus deveres

assim como de seus direitos. No que se refere aos docentes, a escola entende que este profissional, sendo um mediador do conhecimento, deva ser dinâmico frente à realidade do contexto educacional atual. Busca por um educador com perfil desafiador e postura profissional cuja prática contemple aspectos importantes tais como: aperfeiçoamento constante, observação, inovação, criatividade, curiosidade, problematização, humanização, motivação, equilíbrio, afetividade, responsabilidade e comprometimento.

Em síntese, a redação do PP está voltada a um processo de decisões democráticas na busca por uma organização do trabalho que venha amenizar dificuldades, buscar alternativas para o bem comum e oferecer uma educação de qualidade para todos.

## **7. A GESTÃO ATUAL AOS OLHOS DA COMUNIDADE ESCOLAR: os dados da pesquisa**

Com base nas respostas obtidas em questionário direcionado aos diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar, seguem algumas considerações relevantes.

Cinco dos sete funcionários da EMEF Professora Marina Vargas responderam as questões e se posicionaram favoravelmente em relação à gestão vigente, entendendo-a como democrática e satisfatória.

Entre os profissionais do corpo docente, retornaram 29 dos 46 questionários disponibilizados, então 63% dos professores participaram. Destes 29 participantes, 21 se mostraram satisfeitos com a atual gestão, assim sendo, podemos dizer que entre os que se comprometeram com esta análise, 72% são favoráveis à forma como as decisões são tomadas e entendem que a gestão democrática se dá com a participação da comunidade escolar de acordo com a realidade da instituição frente as suas possibilidades.

Em entrevista, a representante da APM também se mostrou favorável à forma como a gestão vem sendo exercida na escola, posicionando-se ainda, particularmente, enquanto pai de aluno e não apenas como representante da APM.

A reunião para entrega de avaliações do 1º trimestre, conforme relato da presidente da APM, não se destinou somente a este fim. Nesta oportunidade a comunidade escolar pode assistir à palestra de uma psicóloga, cujo tema abordado foi “Família e escola: limites”. Ao final, foi dada a palavra para dúvidas e comentários. Posteriormente a presidente da APM prestou contas sobre a obra de ampliação do espaço de lazer dos alunos, ideia esta que surgiu de uma solicitação desta mesma comunidade, e abriu o debate sobre quais ações poderiam auxiliar para angariar fundos necessários para quitar as despesas restantes, decorrentes desta melhoria. Na oportunidade pode ser observada a livre participação da comunidade, com sugestões e votação diante das alternativas elencadas sob a gerência da presidente da APM, com o auxílio da equipe diretiva na elucidação de quaisquer possíveis questionamentos.

## 8. A VISÃO DA EQUIPE GESTORA

Com o intuito de ampliar o olhar sobre quais seriam as maiores dificuldades ao exercício da gestão e quais as possibilidades de melhoria, foram entrevistadas a diretora e vice-diretoras da escola em questão, uma vez que elas estão à frente da mediação deste processo na instituição.

Nas palavras da diretora:

Acredito que, como educadores, nosso maior objetivo sejam os alunos e desde que me candidatei pela primeira vez ao cargo de diretora, pensei em fazer com que a escola fosse um lugar agradável, onde os alunos se sentissem acolhidos. Não só como uma escola tradicional, mas um lugar para fazer novos amigos e passar momentos agradáveis com os mesmos. Por isso a criação de ambientes aprazíveis. Gosto muito de inovar e também romper certas dificuldades.

De fato, como nos diz a diretora, a escola oferece ambientes acolhedores, em locais que eram apenas destinados a circulação, onde agora as crianças podem se reunir para desfrutar de momentos de descontração nos intervalos de recreio e ou nas festividades e eventos. A videoteca, por exemplo, surgiu da reivindicação dos alunos, pois mesmo tendo o auditório, estes sentiam a necessidade de outro espaço disponível para assistirem filmes, vídeos e documentários, recursos estes bastante utilizados pelos docentes da instituição, com o devido respaldo pedagógico.

A biblioteca recentemente passou por uma revitalização, onde se deu prioridade às melhorias na organização e exposição do acervo, aquisição de novos livros, novas prateleiras e armários que oferecem uma disposição mais acessível aos leitores, bem como renovação do espaço destinado a leitura de lazer, onde acontecem também momentos de atividades dirigidas, cujo planejamento e execução ficam a cargo da professora responsável pelo setor.

Há um consenso da equipe no que diz respeito ao conhecimento pleno a cerca da rotina da escola, ressaltando a importância de estar a par dos acontecimentos, não por uma postura de dominação, mas com o intuito de ter ciência dos fatos e de seu encaminhamento para então poder e saber se posicionar adequadamente junto a possíveis questionamentos levantados pela comunidade escolar.

Quanto às dificuldades, a gestão de pessoal surgiu como o maior impasse, sob a justificativa de que as pessoas em geral estão muito voltadas a sua individualidade e não demonstram preocupação com o bem comum. Um exemplo corriqueiro, citado pela equipe, se refere a difícil questão da organização de horários onde, por vezes, uma troca acarreta em mudanças para vários professores e o consenso se torna difícil, pois cada um trás seus motivos pessoais e, ocasionalmente, se opõe as mudanças em detrimento das necessidades da instituição. Neste caso, como em questões relacionadas às famílias que compõem a comunidade escolar, as gestoras evidenciaram a importância da diplomacia e especialmente do diálogo.

Outra dificuldade levantada diz respeito à inversão de valores e falta de limites que refletem em sala de aula e, por vezes, ao serem chamadas à escola, as famílias se posicionam de forma a transferir as suas responsabilidades para a escola. Aqui se reafirma a importância do trabalho do orientador educacional nas escolas, como mediador para as situações de conflito, buscando esclarecer e auxiliar a família, visando à harmonia do aluno na escola e, conseqüentemente, um processo de ensino aprendizagem mais produtivo.

Quanto à autonomia financeira, além das verbas federais a equipe ressalta a importância da verba arrecadada com o bar da escola, pois as despesas da instituição são altas, visto que esta abraça várias atribuições que não fazem parte somente de sua comunidade escolar, mas da comunidade municipal como um todo. O auditório é o único da cidade, sendo por isso utilizado para muitos fins, como as formações pedagógicas de outras escolas ou para uso nas atividades do pólo universitário que funciona nas dependências da escola. Tais eventos exigem especial atenção quanto aos agendamentos, além de acarretarem despesas extras como as de energia elétrica, por exemplo. Todas as despesas são pagas com a autonomia financeira, conforme legislação vigente, porém, conforme palavras da diretora, esta verba não é suficiente para a manutenção de uma escola com atividades tão diversificadas.

No relacionamento com a mantenedora, se mantém o respeito e a hierarquia, prevalecendo a tranquilidade. Quando necessário, conforme as palavras da diretora:

Posiciono-me para que, através de um bom diálogo, possamos entrar num consenso. Infelizmente, muitas vezes, a política partidária prevalece, o que torna difícil o trabalho quando se quer inovar, mesmo levando em conta o aluno como centro do objetivo. Eu diria que um gestor/diretor deva ter uma dose cavalariça de paciência e, muitas vezes, deva usar uma máscara. Esta tanto pode proteger como esconder os sentimentos de impotência, sensibilidade, tristeza e solidão, pois mesmo com uma ótima equipe, a responsabilidade sempre cairá sobre o gestor/diretor. Gosto muito do que faço e talvez seja por isso que sofra tanto quando as pessoas não trabalham em equipe. É necessário que todos estejam em sintonia para que tudo flua bem.

Neste contexto é possível perceber a afinidade de ideias e atitudes entre as integrantes da equipe gestora, pois todas trabalham seguindo uma conduta consensual, buscando estar sempre atualizadas quanto a todos os acontecimentos do cotidiano escolar, tomando as atitudes cabíveis de forma coerente e independente de quem sejam as pessoas envolvidas, ou seja, todas procuram ter uma postura de coerência e imparcialidade na solução dos problemas. Porém esta afinidade e harmonia parece não se estender à comunidade escolar como um todo, visto o relato das dificuldades com a gestão de pessoal, onde a queixa principal remete a ideia de falta de visão para com o bem comum.

É importante que a instituição tenha a possibilidade e o compromisso de exercer sua autonomia quanto à determinação de suas finalidades, bem como seu respectivo desdobramento em objetivos específicos, pois desta forma a escola estará assumindo uma ação reflexiva a cerca de sua real intencionalidade educativa.

Nas palavras de Alves:

Interessará reter se as finalidades são impostas por entidades exteriores ou se são definidas no interior do "território social" e se são definidas por consenso ou por conflito ou até se é matéria ambígua, imprecisa ou marginal. (ALVES, 1992, p.19)

Fica a reflexão. Para que a gestão escolar pautada na participação possa ocorrer, é preciso que todos os atores da comunidade escolar estejam cientes, em tempo real, sobre a intencionalidade educativa da instituição. Intencionalidade esta que se encontra registrada, em seus objetivos e finalidades, por meio da construção do PP, seu documento norteador, uma vez que esta comunidade e os profissionais que nela trabalham tenham atuado ativamente na sua construção, em outras palavras, de nada adianta a oficialização das intenções se ela não sair do papel para a prática em sala de aula e nos demais ambientes da escola.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exercício da gestão escolar na forma como a compreendemos, com a participação efetiva da comunidade escolar, contemplando um dos mais importantes direitos do ser humano que é a educação de qualidade, deve ser mais que um simples anseio, mas um objetivo a ser alcançado por todos os envolvidos em educação.

Porém, sabemos que a busca pelo ideal da educação, em uma perspectiva de gestão democrática, exige, além de muito estudo, também muita dedicação e comprometimento, na maioria das vezes sem garantia alguma de êxito, especialmente quando se trata de ações conjuntas, como é o caso da gestão democrática, onde todos os atores precisam somar seus esforços focados no bem comum.

Analisando o PP da escola em questão, percebe-se que ele tem como prioridade a apresentação de normas que sejam coerentes com o planejamento decorrente do esforço voltado as necessidades de inovação metodológica, num constante processo de analisar e repensar para gerar a identidade da instituição, identidade esta que deverá se refletir na riqueza da organização para com o trabalho pedagógico da escola, a ser executado por profissionais comprometidos com a educação. Diante do que estudamos até aqui, o referido PP apresenta-se, sob muitos aspectos, de forma adequada quanto a sua construção, mas deixa a desejar em alguns pontos importantes, como por exemplo, a participação efetiva das representações da comunidade escolar no processo de elaboração do mesmo, visto que não há referência específica quanto à parcela e a forma de participação de pais e de alunos.

[...] o convencimento dos pais à participação e a percepção, por parte deles, de vantagens em envolver-se com os assuntos escolares, fica muito mais fácil se há [...] uma política de abertura e democratização [...] O Conselho de Escola deve servir bem a sua finalidade de representação dos diversos setores da escola para conceber, planejar e controlar a organização do trabalho escolar em consonância com seus objetivos e em cooperação com a direção da escola; e aí os pais, além dos demais setores, levam seus pleitos e colaboração por via de seus representantes (PARO, 1999, p. 216).

Nas palavras de Paro, percebe-se o quanto se faz necessário o envolvimento da comunidade escolar bem como a importância da equipe gestora na tarefa de trazer esta comunidade para dentro da escola, não apenas fisicamente, mas conscientemente, esclarecendo e abrindo possibilidade de aproximação e diálogo acerca dos objetivos, metas, dificuldades, possibilidades, ou seja, todos os assuntos relacionados ao andamento da escola.

O referido PP defende uma postura de gestão escolar voltada à democracia, ressaltada em diversos itens de seu documento, embora não haja no mesmo o registro de como se dá, efetivamente, esta gestão, o que acarreta em dificuldade quanto a sua avaliação. Percebe-se que a institucionalização da gestão escolar participativa existe, mas ela não ocorre plenamente, não sai do papel, desta forma comprometendo as aspirações expressas no PP da escola. Embora a gestão democrática esteja prevista em lei, ela nada mais é do que uma conquista parcial, sem a sua efetivação no cotidiano das escolas.

[...] a lei é antes de tudo uma síntese, um produto de embates. Portanto, ainda que represente um avanço, a simples presença no texto legal de quaisquer medidas democratizadoras não implica a sua execução. Eis parte da ambigüidade que acompanha as conquistas no plano da lei: as contradições entre o proposto e o implementado (ADRIÃO; CAMARGO, 2001, p. 70).

Nas palavras do autor, reafirma-se a ideia de que a mera institucionalização, não basta. É preciso fazer mais e melhor e, neste contexto, possíveis falhas de comunicação, verbal e escrita, podem se apresentar como um sério problema para o funcionamento da gestão escolar participativa, pois não podemos delegar ao bom senso ou ao entendimento comum a conduta dos profissionais de uma instituição, e ou de sua comunidade escolar.

Paro, nos traz a seguinte reflexão:

O envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito participe da ação coletiva (PARO, 2001, p. 67).



Não delegar a outros nossa parcela de participação é um exercício trabalhoso, pois demanda atitudes, tais como: inteirar-se da situação, estudar, dialogar, negociar, apropriar-se dos espaços que propiciam intervenções, ser parte atuante em um processo no qual somos todos protagonistas, pois participação é verbo, ação e movimento de todos os atores da instituição.

Sempre existem novas possibilidades, de rever, recomeçar, reformular promovendo a conscientização sobre a relevância da participação intencional, buscando a motivação da comunidade escolar, por exemplo. Neste sentido então, cabe à equipe gestora dar nova forma ao processo, revitalizar esta organização junto a sua equipe, promovendo momentos de diálogo aberto, revisão, reformulação e registro a cerca de suas intencionalidades, elencadas com a colaboração de todos, tornando públicos os novos resultados e desta forma viabilizando a funcionalidade da gestão democrática no dia a dia da instituição. Este é um processo que nunca se acaba e precisa ser retomado sempre que as coisas não estão saindo como o planejado.

Levando em consideração a boa estrutura da escola e o elevado número de alunos, bem como o seu perfil social, a institucionalização do Grêmio Estudantil surge como outra excelente oportunidade para assegurar a participação dos educandos. Embora esta deva ser uma iniciativa dos representantes da comunidade escolar em questão, mais uma vez ressalta-se a importância da escola na tarefa de elucidar sobre o assunto e mediar democraticamente este processo oferecendo espaços, materiais e condições para a sua realização, em conformidade com o interesse dos alunos. Este é um instrumento que só viria contribuir para consolidar a gestão democrática, oportunizando mais um espaço de diálogo, específico aos educandos, onde poderiam vivenciar o seu direito de participação na construção de uma ideologia pedagógica para a escola da qual fazem parte, enquanto comunidade escolar.

Levando em conta que docentes e discentes constituem os principais atores na efetivação da construção do conhecimento dentro da sala de aula e analisando a visão da instituição sobre eles, entendemos que, sob este aspecto, os objetivos propostos no PPP estão sendo delineados dentro das possibilidades da escola, da comunidade e do contexto onde está inserida.

Gestão democrática, como já foi dito desde as primeiras linhas deste trabalho, requer, em síntese, disponibilidade de ambos os lados. É preciso que escola e

comunidade queiram a concretização deste processo para além do discurso, que façam sua parte nele, que abracem de forma responsável esta oportunidade e exerçam com mais propriedade e comprometimento o seu direito de participar, cumprindo o dever que lhes cabe nesta caminhada, expondo sua visão de mundo, seus anseios e sugestões, assim colaborando consciente e intencionalmente para a construção da proposta pedagógica da escola e, conseqüentemente, para a efetivação da gestão democrática participativa.

De nada adianta o comprometimento obtido verbalmente por meio das reuniões e espaços de diálogo, registrado oficialmente no PPP, que é um dos, senão o principal documento norteador do trabalho de uma escola, se isto não refletir positivamente no dia a dia da instituição. Não basta a simples denominação de gestão democrática, quando as práticas, muitas vezes apesar de bem intencionadas, esbarram em mera institucionalização da ideia, em outras palavras, não passam de organizações formais com nomenclaturas, criando espaços sim, porém onde a participação não ocorre, de fato.

Gestão escolar democrática, idealizada pelos mais nobres anseios de igualdade, sendo um instrumento fundamental que nos leva ao caminho de valorização do ser e de formação do cidadão, requer politização e participação para que haja uma transformação real nas instituições escolares, abrindo-se espaço para educação de crianças e adolescentes em uma perspectiva de exercício de cidadania, permitindo análises a cerca do meio social a que estamos inseridos e reflexões sobre aspectos tais como, os sistemas políticos e suas condutas, a ética democrática, o convívio social, deveres, direitos, entre outros. Tudo para que tenhamos uma sociedade de sujeitos autônomos, socialmente ativos, produtivos, colaboradores, críticos e capazes de participar efetivamente utilizando-se dos mecanismos existentes e aprimorando-os durante este processo.

Libâneo (2004, p.102) nos diz que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

O ser humano participa, desde os primórdios e na maioria das vezes, de forma natural e instintiva. No passado, a precariedade da vida lhes exigia ações que possibilitassem a solução eficaz de problemas que poderiam representar uma linha tênue entre a vida e a morte, a garantia de sobrevivência e conseqüentemente a perpetuação da espécie. Hoje vivemos outra realidade, outros tempos, mas ainda agimos, muitas vezes, instintivamente. Fazemos diferente hoje, amanhã e depois, fazemos intencionalmente.

Como nos diz o autor, devemos participar, e devemos fazê-lo com uma intenção muito clara e definida, lutando por uma educação de qualidade para nossos filhos e filhas!

## 10. REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.

ALVES, José Matias. **Organização, gestão e projecto educativo das escolas**. Porto Edições Asa, 1992.

AZEVEDO, J. M. L; GRACINDO, R. V. **Educação, sociedade e mudança**. Brasília: CNTE, 2005

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9394, de 20/12/96, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, **Diário Oficial da União**, n. 248, 1996.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996a. Seção 1, p. 27834-27841.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília/DF, 2004.

CÂMARA, Ana Cleide da S. **Gestão democrática nas escolas estaduais de Mossoró: Conquista ou concessão?** 75 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade do Norte do Paraná. Mossoró/RN, 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: Desafios contemporâneos**. 9.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. cap. 7, p. 199-206.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 1988.

FERREIRA, N. S. C. Supervisão educacional: novas exigências, novos conceitos, novos significados. In: RANGEL, Mary. **Supervisão pedagógica: princípios e práticas**. Campinas: Papirus, 2000.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 1994.

\_\_\_\_\_. **Pedagogias Participativas e qualidade social da educação**. In: Anais do Seminário Internacional Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas. Brasília: MEC, 2006, p. 171, 228 pp.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **A Gestão participativa na escola/** 11. Ed. – Petrópolis, RJ, 2013, Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de Gestão educacional/** 9. Ed. Petrópolis, RJ, 2013, Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIEIRA, S. L. **Gestão da escola:** desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.