

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIAUNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Lorena Harden Rodrigues

**OS PERCURSOS E AS VIVÊNCIAS RUMO A UMA ESCOLA
DEMOCRÁTICA**

Santana do Livramento, RS.
2018.

Lorena Harden Rodrigues

OS PERCURSOS E AS VIVÊNCIAS RUMO A UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

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

Orientador: Prof. Ma. Carolina Pereira Noya

Sant'Ana do Livramento, RS
2018

Lorena Harden Rodrigues

OS PERCURSOS E AS VIVÊNCIAS RUMO A UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

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

Aprovado em 01 de dezembro de 2018:

Profª MSª. Carolina Pereira Noya (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Profª Drª Denize da Silveira Foletto (UFSM)

Profª MSª Camila da Rosa Parigi (UFSM)

Profª Drª. Eliana da Costa Pereira de Menezes (UFSM)

Santana do Livramento, RS
2018

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a todos os professores e alunos da rede pública estadual de Santana do Livramento que mesmo diante de todas as dificuldades que se vive numa realidade de escola pública estão dispostos a se lançar em busca de uma educação de qualidade para todos.

AGRADECIMENTOS

É com o coração tomado de gratidão por todos aqueles que sempre incentivaram minhas conquistas acadêmicas que finalizo este trabalho.

A Universidade Federal de Santa Maria, a todos os professores e tutores desta renomada instituição, pela oportunidade de crescimento intelectual.

A minha querida orientadora Carolina, pela força e incentivo na realização de um bom trabalho.

Aos grandes mestres que encontrei nesta vida por todos os ensinamentos e inspirações;

Aos meus colegas de profissão pelas reflexões cotidianas sobre a importância da qualificação profissional e melhores perspectivas para os rumos da Educação.

Aos meus pais, José Luiz (in memoriam) e Eunice, pelos esforços de me proporcionarem uma educação de qualidade e me ensinarem que o conhecimento é o nosso maior patrimônio.

Ao meu esposo Rafael e meus queridos filhos Luíza e Samuel, por compreenderem minhas ausências e me incentivarem todos os dias a buscar meios de qualificar minha prática pedagógica;

“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”. (FREIRE, 1997)

RESUMO

OS PERCURSOS E AS VIVÊNCIAS RUMO A UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

AUTORA: LORENA HARDEN RODRIGUES
ORIENTADOR: Prof. Me. CAROLINA PEREIRA NOYA

Esta investigação está inserida no Curso de Gestão Educacional do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Através de uma pesquisa participante se propõe a compreender o processo de transformação em uma gestão efetivamente participativa no contexto de uma escola pública da periferia de Santana do Livramento- RS. Promovendo uma ação reflexiva, que parte das atuais concepções de gestão desta comunidade traça um paralelo entre os mecanismos legais que devem garantir um processo democrático e os diversos fatores que influenciam no espaço escolar e que aparentemente são desconsiderados nas políticas educacionais. Elucidando a trajetória desse processo de democratização no intuito de destacar os desafios e as dificuldades encontradas na promoção de uma gestão democrática, com vistas à melhoria da qualidade de ensino nesta instituição de ensino. Sem a expectativa de esgotar as possibilidades de escutas e sensibilização do olhar para a gestão escolar desta comunidade e considerando que o processo de democratização neste contexto está inspirado em bases legais, fica evidente neste mapeamento o quanto os segmentos da comunidade escolar analisados não se sentem participantes na tomada de decisões sobre os interesses e propostas da direção. A concepção de gestão escolar para este grupo mantém ainda a centralidade na figura do diretor inclusive sobre a responsabilidade de promover uma gestão efetivamente participativa, desconsiderando que todos são agentes de transformação neste percurso.

Palavras-chave: Educação. Gestão Educacional. Gestão Democrática. Gestão Escolar Pública.

ABSTRACT

PATHWAYS AND EXPERIENCES TOWARDS A DEMOCRATIC SCHOOL

AUTHOR: LORENA HARDEN RODRIGUES
ORIENTER: Prof. Me. CAROLINA PEREIRA NOYA

This research is inserted in the Educational Management Course of the Graduate Program in Public Policies and Educational Management of the Federal University of Santa Maria / RS. The research intends to understand the process of transforming a democratic management to effectively participatory in the context of a public school in the outskirts of Santana do Livramento - RS. The intention was to promote a reflexive action, starting from the current conceptions of management of this community, drawing a parallel between the legal mechanisms that must guarantee a democratic process and the several factors that influence in the school space and that apparently are disregarded in the educational policies. Thus understanding the trajectory of this process of democratization in order to highlight the challenges and difficulties encountered in promoting a democratic management, with a view to improving the quality of teaching in this educational institution. Without the expectation of exhausting the possibilities of tapping and sensitizing the look at the school management of this community and considering that the process of democratization in this context is inspired by legal bases, it is evident in this mapping how much the segments of the analyzed school community do not feel participants in making decisions about the interests and proposals of management. The concept of school management for this group still maintains the centrality of the director, including the responsibility to promote an effective participative management, disregarding that all are agents of transformation in this path.

Keywords: Education. Educational management. Democratic management. Public School Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
3. AS INDAGAÇÕES EMERGENTES DO COTIDIANO.....	17
3.1 MAPEAMENTOS DOS PERCURSOS	18
3.2 ALICERCES DA GESTÃO.....	20
3.3 AS PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS.....	21
4. CONCLUSÕES.....	26
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
6. APÊNDICE.....	30

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas têm ocorrido um processo intenso de transformação no âmbito escolar na educação brasileira. De um modelo tradicional de gestão estática que se manteve por mais de um século, com a gestão representada por um poder hierárquico de funções nos aspectos administrativos e pedagógicos das escolas, as políticas educacionais passaram a se inspirar em concepções assentada em bases democrático-participativas no que se refere à organização e compartilhamento desse espaço.

Embora muito já se tenha evoluído neste processo no que se refere às orientações legais, na prática ainda se observa uma cultura de gestão centralizadora, que esbarra nas dificuldades cotidianas de promover um espaço de diálogo com a comunidade escolar no intuito de legitimar a escola na sua função política e social. Nestas perspectivas “democracia não pode ser vista apenas como um sistema de organização do Estado ou de um sistema, mas como um processo interativo vinculado à vida cotidiana de todos nós, possibilitando a nossa participação efetiva nas decisões de forma colaborativa” (BARRETA, 2012, p.18).

A partir da perspectiva de que os grandes movimentos de transformação estão alicerçados em micro conquistas, após um tempo de dedicação a docência¹ e a toda complexidade que o processo de ensino-aprendizagem exige, passei a olhar com maior amplitude as questões que permeiam o ambiente escolar, entre elas a necessidade de ressignificar e legitimar este espaço dentro da sociedade. Numa tomada de consciência de que as mudanças são urgentes e que enquanto docente e sujeito ativo neste processo, preciso olhar para o atual contexto social de forma crítica, numa ação integrada, de mãos dadas com a comunidade escolar, buscando respostas as adversidades sem cair no simplismo de que se vive um momento de desvalorização da escola. Provocando os demais envolvidos, através de

¹ Formada em Pedagogia pela Universidade de Santa Maria - UFSM atuo como docente na rede pública desde 2004. Neste tempo já trabalhei com a Educação Infantil, Ensino fundamental e EJA, entre as Redes Municipal e Estadual de Ensino. Na rede Estadual fui nomeada para função de Professora de Anos Iniciais há cinco anos, e há três anos venho experienciando também a função de Supervisora Pedagógica. Primeiramente como Supervisora Pedagógica dos Anos Iniciais e este ano como Supervisora do Ensino Médio Noturno na Escola Silvio Ribeiro.

indagações que fortaleçam o sentido e a importância de uma escola pública de qualidade para o desenvolvimento pleno da sociedade.

Assim, como forma de ampliar o entendimento sobre gestão escolar, e contribuir para o fortalecimento do diálogo e do movimento de transformação da realidade a qual estou inserida, este estudo se propôs a pesquisar os desafios e as dificuldades encontradas para consolidação de uma gestão participativa e de fato democrática a partir de uma análise da atual proposta de gestão evidenciada em uma escola pública da rede estadual de ensino, localizada na periferia do município de Santana do Livramento-RS.

Enquanto ação reflexiva e exploratória sobre as atuais concepções de gestão desta comunidade, teve também intenção de pensar a organização da escola a partir das orientações legais que pressupõe garantias de uma gestão democrática de modo a mapear o percurso desta escola, suas conquistas e desafios, frente aos diversos fatores que influenciam no espaço escolar e que aparentemente são desconsiderados nas políticas educacionais.

Nestas perspectivas, estando inserida há algum tempo como docente, e atualmente como Supervisora Pedagógica da escola, instigada por um contexto educacional bastante contraditório ao considerar que apesar de uma gestão organizada e apoiada nos diversos textos legais que potencializam a escola como espaço democrático e social, o cotidiano é de uma realidade que dificulta os mecanismos de uma gestão democrática na sua essência participativa, de certa forma ainda com uma visão utópica de gestão democrática pelos sujeitos desta comunidade.

Segundo Libâneo (2008, p.102):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da 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, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.

Visto que ao observar a partir do ângulo do cumprimento das exigências ou orientações legais se observa um processo bastante simplificado, condicionando a participação da comunidade escolar apenas em eleições de direção e formação de Conselho Escolar. Este último com pouca voz dentro do processo, senão de cogestão financeiro.

Cabe aqui ressaltar também as dificuldades inclusive de se garantir tais mecanismos, visto que a cada eleição é observado menor interesse de envolvimento dos professores e funcionários, desde a formação de uma chapa que tenha todos os requisitos para concorrer no pleito, à mobilização da comunidade em construir propostas, debater assuntos relativos à qualidade de ensino ou manifestar os interesses da coletividade.

Após o processo de eleições de diretor, se evidencia ainda uma enorme dificuldade na composição do próprio Conselho Escolar, que na sua essência seria uma das garantias de participação e envolvimento de todos nas decisões, apontando um entendimento de que as famílias possam estar optando por se omitir de tais responsabilidades, bem como os professores e alunos desta comunidade escolar.

Quando observado o contexto e estrutura de escola pública, com recursos escassos, profissionais exaustos e desmotivados, alunos pouco interessados nas propostas escolares, famílias dispersas do cotidiano escolar, e verificando que mesmo quando incentivado o diálogo, a inovação e promoção de eventos que despertem de alguma forma a valorização da escola nesta comunidade, ainda assim não se garante um processo legitimamente participativo.

A função principal do gestor segundo Hora (1994, p.18),

é realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir o atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas.

Dito isso, é importante reforçar o quanto é significativo conhecer e considerar os interesses da comunidade escolar, suas demandas, sua história e sua trajetória educacional, bem como reconhecer legitimamente os gestores desse processo e suas responsabilidades frente a uma proposta de gestão participativa. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), lei complementar à Constituição Federal, encontra-se no art. 14 o seguinte texto:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB, 1996,p.15)

A partir de um olhar de dentro do contexto, da função de Supervisora Pedagógica do Ensino Médio em um dos turnos de funcionamento da escola, inspirada pelo desafio de melhor compreender a comunidade escolar, suas demandas, seus interesses, bem como com o interesse de fortalecer a ação pedagógica em busca da qualidade no processo de ensino-aprendizagem, a luz dos textos legais e de autores que dedicam um olhar investigativo ao ambiente escolar e sua função democrática, estabeleci como problema de pesquisa o seguinte questionamento: *Quais os desafios e dificuldades encontradas para promover a gestão democrática, com vistas à melhoria da qualidade de ensino na Escola Dr. Silvio Ribeiro?*

A partir do objetivo geral dessa pesquisa: buscar estratégias para facilitar a efetivação de uma gestão democrática potencializando a participação de todos os envolvidos neste processo.

E dos objetivos específicos: analisar o entendimento sobre gestão democrática e responsabilidades da equipe diretiva, professores e alunos; verificar quais as ações desenvolvidas pela escola para conseguir atingir o objetivo de democratização da gestão expresso em lei; pesquisar as dificuldades encontradas para o alcance desses objetivos; diagnosticar no Projeto Pedagógico e no Regimento Escolar possíveis ações que possam estar alimentando práticas democráticas ou, contraditoriamente, que estejam interferindo neste processo.

A relevância dessa pesquisa esteve na possibilidade de desenvolver reflexões sobre os processos democráticos e a efetiva participação da comunidade escolar nas ações da escola, bem como, de compreender as possíveis relações entre uma gestão participativa e sucesso escolar no que se refere ao processo de ensino-aprendizagem.

Desta forma, o estudo também alimentou uma proposta de mudança de paradigmas a partir da compreensão das concepções que atravessam esse cotidiano em torno das responsabilidades, das necessidades de participação, dos percursos que tem se dado e do que pode ser modificado. Ressaltando que a pesquisa se desenvolveu em um momento significativo, às vésperas de um novo pleito de eleição de diretores, em que a promoção de um diálogo e uma reflexão que trouxesse à tona o sentido da escola e as expectativas dos sujeitos envolvidos fundamentaria novas estratégias de gestão.

2. PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O processo de organização e funcionamento de uma escola que visa uma participação efetiva de sua comunidade e a qualidade no que se refere ao ensino e a formação cidadã dos seus alunos, não deve ser feito apenas pelo gestor, mas pela coletividade. Ao gestor cabe uma articulação que fomente a participação, a busca de soluções inovadoras ao processo educativo através de um diálogo constante com a comunidade escolar. Além do compartilhamento da responsabilidade com os aspectos administrativos e pedagógicos, existem também outros princípios que dão base à gestão democrática, como a descentralização das decisões e a transparência nas ações administrativas.

Uma instituição escolar que se proponha a ser minimamente participativa pressupõe a garantia de alguns mecanismos como a constituição do Conselho Escolar; a elaboração do Projeto Pedagógico em colaboração de todos os segmentos da comunidade: diretores, professores, estudantes, pais e funcionários; uma eleição direta para diretor; um processo de tomada coletiva de decisões quanto ao uso da verba bem como a fiscalização e a divulgação com transparência da prestação de contas.

O Conselho escolar caracterizado como organismo responsável pela discussão sobre como acontecerão às questões educativas envolvendo as práticas administrativas e pedagógicas da escola. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) a criação deste órgão é apenas uma sugestão, pois cada instituição tem as suas peculiaridades. Tendo função deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora.

Segundo Navarro et. Al MEC/SEB 2004 (p.41), o conselho apresenta as funções:

“Deliberativas: quando decidem sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro. Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares. Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando

acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar. Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo, assim, para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação”.

O Conselho Escolar deve ser composto pelas seguintes representatividades: pais, alunos, professores, direção e funcionários, os quais foram eleitos por membros do segmento que representam, conforme as orientações da LDB. Devendo garantir assim o acesso às informações e a descentralização do poder de decisão, atendendo aos diversos interesses e expectativas da comunidade escolar.

É imprescindível que todos os segmentos da comunidade escolar participem da Elaboração do Projeto Pedagógico, pois como afirma Veiga, (1998, p.12),

o projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (1998, p. 12).

O Projeto Pedagógico é onde estão pautadas as expectativas, os anseios, as prioridades e as singularidades desta comunidade, demarcando assim a função da escola neste contexto.

Considerando que as expectativas possam mudar através dos diversos interesses que atravessam o cotidiano da escola, a avaliação institucional é um recurso importantíssimo que contribui para a gestão escolar como um instrumento de reflexão quanto às práticas adotadas, uma vez que, constitui-se num instrumento importante para o planejamento e organização da escola, agregando valor e qualificando o ensino.

Para que essa avaliação seja potente na busca de uma educação de qualidade, todos os sujeitos envolvidos nesse processo devem ter clareza quanto a função social da escola e dos interesses que esta representa. Através de uma postura questionadora em busca de respostas em torno dos motivos que mantém a escola inserida nesta comunidade, os objetivos pretendidos

através dos seus investimentos administrativos e pedagógicos, suas contribuições e prioridades. Estes aspectos, entre outros, são relevantes para que cada um tenha consciência de sua importância dentro do contexto escolar e de como essa tomada de consciência trará mudanças na concepção de ambiente escolar para a comunidade envolvida.

A eleição direta para diretor, outro fator que importante para a construção de uma gestão democrática, traz na fala de Schmidt e Skrsypcsak (2016, p.9) a perspectiva de que a eleição, sendo um processo democrático, “tem a participação da comunidade escolar na avaliação dos candidatos e suas propostas”, e assim, escolher propostas que melhor se adaptem a realidade de sua escola.

Tem ainda, como característica da gestão democrática, a transparência na divulgação da prestação de contas bem como a fiscalização do uso das verbas destinadas à escola pelos seus membros, de modo que de fato se estabeleça uma lisura no que se refere aos investimentos emergentes dos interesses da coletividade.

Na gestão democrática, se deve instaurar um ambiente acolhedor, preocupado com o bem estar de todos os integrantes da comunidade escolar. Este modelo de gestão deve proporcionar situações que possibilitem uma participação mais efetiva da mesma, e assim, contribuir para a realização de um trabalho eficiente alcançando os objetivos traçados no Projeto Pedagógico.

A educação é um tema muito complexo, pois ela é composta por vários elementos, tanto estruturais quanto políticos e pedagógicos. É importante fortalecer a organização e gestão do trabalho escolar inspirando-se na busca de questões como a influência da gestão na qualidade do ensino ofertado, as contribuições da gestão democrática para um processo qualificado de ensino-aprendizado. Para Cury (2002 apud CAETANO, 2008)

a qualidade de ensino é: busca do melhor, de um padrão científico e fundamentado dos conteúdos acumulados e transmitidos. Mas ela é também uma forma de responsividade face aos desafios da sociedade contemporânea. Essa exige um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de se comunicar como um participante do mundo. (p. 9).

Portanto, serão situações diversificadas e intersociais que possibilitarão a garantia de aprendizados qualificados e a gestão está interligada a esse

processo. Existem novas expectativas em torno deste lugar, que já não é mais o de ser a guardiã do saber e tampouco o espaço de transmissão, mas um lugar de garantia de direitos, de potencializar o pensar e agir de forma cidadã.

3. AS INDAGAÇÕES EMERGENTES DO COTIDIANO

Através de uma abordagem qualitativa foram analisadas as práticas que já estavam estabelecidas na escola no que se refere a gestão, embasadas nos textos legais, bem como as atitudes e as práticas desenvolvidas no contexto escolar. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, que pretendia levantar hipóteses acerca do problema estudado.

Assim, a partir de uma pesquisa participante, buscou-se olhar para a gestão escolar deste educandário, considerando os mecanismos legais que estavam sendo fomentados na busca de participação da comunidade, bem como das ações que eram realizadas na escola e que promoviam o entendimento de uma gestão democrática.

Fazendo o uso da observação do cotidiano, da leitura de documentos, diálogo com professores e alunos, considerando também a visão dos sujeitos pesquisados sobre suas experiências, foram analisadas evidências que revelassem as concepções de gestão democrática, bem como das responsabilidades de cada segmento da comunidade, e as propostas do Projeto Pedagógico que intencionassem a participação e envolvimento da comunidade na tomada de decisões.

Ao longo do semestre foram promovidos diálogos com o grupo de docentes em reuniões pedagógicas para mapeamento das ações que o grupo entendia como iniciativas de participação dos alunos no processo de ensino aprendizagem. Com o intuito de compreender os limites da participação e tomadas de decisões no que se refere ao planejamento, a organização do cotidiano e apropriação dos espaços da escola pelos alunos e professores.

Através de uma entrevista com a equipe diretiva foram analisadas as concepções de gestão que norteiam sua ação na escola, bem como seus desafios na implantação de um processo participativo, de tomada de decisões e garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Foi analisado o Regimento Escolar e o Projeto Pedagógico da escola na expectativa de compreender seu processo de construção e a atuação articulada entre a ação dos professores e os processos formativos dos alunos na conquista dos fins da educação escolar no que tange à efetivação da aprendizagem. Refletindo também sobre a sua aplicabilidade no cotidiano do contexto estudado.

Após essa análise sobre os alicerces da atual gestão da escola, inspirada em autores que dialogam sobre uma escola democrática, pretendeu-se organizar um estudo de mapeamento de possibilidades de legitimação de um processo participativo, de forma que a comunidade escolar consiga se apropriar deste espaço, no sentido de uma gestão da escola pública, que organize:

os aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (MEC/SEB).

3.1. MAPEAMENTOS DOS PERCURSOS

Para dar início às considerações sobre os percursos da gestão da escola estudada, penso que é importante contextualizar um pouco da sua história, bem como da comunidade a qual está inserida.

A escola localiza-se na periferia da zona urbana, num prédio inicialmente projetado e construído para acomodar um Centro de Atenção Integrado a Criança – CAIC, através de uma iniciativa do Governo Federal desenvolvida nos anos 1990. Tal investimento federal da época objetivava acolher a comunidade do bairro que foram realizadas as instalações e de sua adjacência.

Com a extinção do Programa Educacional do Governo Federal, e sem ter sido oficialmente usada a estrutura para este fim, o Estado do Rio Grande do Sul passou a usar parte dessa infraestrutura para acomodar a tal escola, ficando ainda uma parte da estrutura para a administração municipal, que mantém desde então, um Posto Médico e uma Escola de Educação Infantil neste espaço.

Assim, a história deste educandário antecede a ocupação das atuais dependências. Fundado em 1963, ocupava outro prédio próximo ao atual, atendendo apenas os primeiros anos do Ensino Fundamental.

Em 1994, com a mudança de endereço para as atuais instalações, e num estrutura maior, ampliou o atendimento para o Ensino fundamental completo e em 2000, passou a oferecer também Ensino Médio. E a modalidade de Educação de Jovens e Adultos /Anos Iniciais – EJA, no noturno.

Cabe aqui dizer que a escola herdou muito mais do que as instalações do CAIC, passando a atender a demanda da comunidade a qual o programa se destinava, uma clientela bastante carente no que se refere à situação socioeconômica e com necessidades urgentes de um lugar que promovesse a cidadania e neste sentido apoiada na fala de Covre (1998, p. 10):

só existe cidadania se houver a prática da reivindicação, da apropriação de espaços, da pugna para fazer valer os direitos do cidadão. Neste sentido, a prática da cidadania pode ser a estratégia, por excelência, para a construção de uma sociedade melhor [...]As pessoas tendem a pensar a cidadania apenas em termos dos direitos a receber, negligenciando o fato de que elas próprias podem ser o agente da existência desses direitos.

E nestas perspectivas, garantir o acesso a Educação a esta comunidade foi também uma forma de provocar uma mudança de expectativas para as pessoas deste bairro, criando um espaço de discussão dos interesses e resgatando direitos.

Atualmente a escola atende uma clientela média de 656 alunos, entre os níveis de Ensino Fundamental, Ensino Médio e EJA/Anos Iniciais, divididos em três turnos (manhã, tarde e noite). Ao total são 28 turmas, que ocupam 17 salas para um quadro de 30 professores.

Oferece também em sua estrutura uma Sala de Educação Especial nos turnos manhã e tarde para o atendimento dos alunos com necessidade de atendimento especializado, que atende 73 alunos incluídos, intermediando assim ações inclusivas para estes alunos e assegurando o processo de inclusão em todos os níveis de ensino desta escola.

Desta forma, a partir dos dados apresentados, podemos mensurar a importância da escola para esta comunidade, uma vez que faz parte da sua história de forma direta há mais de três décadas.

3.2. ALICERCES DA GESTÃO

Ancorada no Artigo 206, inciso VI que trata dos princípios da Constituição Federal de 1988, assim como o inciso VIII do Artigo 3º da LDB- Lei 9394/1996 é definida a gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino. O Regimento Escolar destaca desde o seus objetivos a importância da relação Escola- Família, bem como a integração entre a Escola e a sua comunidade.

Organiza a gestão escolar e apoio administrativo em seu regimento através das funções do diretor, vice-diretor, Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional, e representações do Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres – CPM e Agremiação de Alunos. No entanto, no atual cenário tem-se apenas uma representatividade do Conselho Escolar.

A direção da escola é escolhida através de um processo eleitoral, mediante votação direta da Comunidade escolar formada por alunos, pais, professores e funcionários, conforme rege a Lei Nº 10.576/95, da Gestão Democrática do Ensino Público, bem como a constituição do Conselho Escolar pela direção da escola e representantes eleitos dos segmentos da comunidade escolar. Cabe ressaltar que ao final deste ano a atual direção deverá encerrar o seu mandato.

Em seu Projeto Pedagógico (PP) privilegia o ensino enquanto construção do conhecimento e o desenvolvimento pleno das potencialidades de todos os alunos, para tanto destaca que para sua eficácia, deve ser reelaborado coletivamente, sob coordenação da equipe diretiva, sempre que houver necessidade. A última atualização se deu em 2016 , verificando-se que na prática é um documento que não evidencia o cotidiano, tornando-se sem funcionalidade, apenas como cumprimento dos mecanismos legais de gestão.

O Regimento também prevê em sua documentação a realização anual de uma Avaliação Institucional, a fim de subsidiar a elaboração e/ou readequação dos planos de gestão, dos docentes e dos demais profissionais de apoio pedagógico, envolvendo todos os segmentos da comunidade Escolar – professores, pais, funcionários e alunos.

Importante destacar que em seu Regimento Escolar estão previstas as “Normas de Convivência”, um conjunto de preceitos e normas estabelecidas pela comunidade educativa que norteiam as relações estabelecidas neste espaço, e estas devem ser deliberadas pelo Conselho Escolar.

Quanto aos Planos de Estudos contemplam a organização dos professores, juntamente com a coordenação pedagógica no que se refere à composição da proposta pedagógica da escola, que através de uma metodologia ativa, reflexiva, desafiadora, investigativa e crítica deve possibilitar a participação de todos os segmentos nos programas e projetos da escola.

Assim, a avaliação da aprendizagem, segundo o Regimento Escolar, é um processo contínuo, diversificado, cumulativo, participativo, com função diagnóstica e prognóstica. Dessa forma, considera o Conselho de Classe Participativo como uma reunião sistemática de professores e alunos, um espaço de discussão, de construção dos processos de conscientização, democratização e de diálogo entre os envolvidos no ato educativo. Sendo dessa forma uma instância do processo de gestão democrática.

Observa-se assim, que sua documentação teórica alimenta em sua essência uma proposta de gestão inspirada na participação, com garantias de um espaço de diálogo e trocas sobre os processos administrativos e pedagógicos da escola, contudo, ainda bastante distante do que se evidencia nas ações e concepções do dia a dia da escola.

3.3. AS PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS

O caminho para uma gestão efetivamente democrática passa por um olhar e escuta sensível sobre aquilo que emerge no cotidiano, nas entrelinhas daquilo que é posto na documentação escolar, nas falas - e silêncios - daqueles que deveriam ser os protagonistas deste espaço. Sendo importante considerar que em educação as mudanças não são tão velozes quanto deveriam e neste sentido corroborando com Freire (1996, p. 25) “[...] não se muda a “cara” da escola por portaria. Não se decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente”.

Porém, é importante que se alimente continuamente o diálogo sobre as possibilidades de tomada de decisão, num processo contínuo em busca da apropriação deste espaço e de reconhecimento pelos agentes da mudança.

Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola (PARO, 2005, p. 19).

Como forma de conduzir um diálogo reflexivo sobre cotidiano, foi proposto à equipe diretiva uma reflexão ancorada nos seguintes questionamentos:

- Qual a compreensão da atual direção por Gestão Democrática?
- Quais as dificuldades de se propor uma gestão participativa?
- De que forma evidencia a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões sobre os aspectos pedagógicos e administrativos da escola?

Para o grupo de professores a reflexão emergiu das seguintes problematizações:

- O que se compreende por Gestão Democrática?
- De que forma é evidenciada a participação dos alunos nas decisões sobre o processo de ensino-aprendizagem?
- Como se dá a participação da comunidade escolar nas decisões sobre os aspectos administrativos e pedagógicos da escola?
- Qual a relevância da participação da comunidade escolar na tomada de decisão sobre os aspectos administrativos e pedagógicos para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem?

Para a atual equipe diretiva da escola, gestão democrática pressupõe participação ampla de todos nas decisões e na implantação destas e, como consequência, responsabilidade em seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos.

No entanto, o atual diretor da escola afirma que “em todos os anos em que já atuou na escola pública nunca viu de fato acontecer uma gestão participativa acontecer em nenhuma escola que já tenha trabalhado”.

No seu ponto de vista, as dificuldades de se implantar uma gestão participativa são imensas, visto que implica em responsabilidade e comprometimento de todos envolvidos e no contexto social atual não identifica esse sentimento em nenhum dos segmentos da comunidade. Relata que, no seu entendimento, “há grande dificuldade das pessoas envolvidas abrirem mão dos seus posicionamentos em favor dos interesses da maioria”.

Reflete, através da sua fala que “em mais de duas décadas no exercício do magistério não observa evidencias efetivas de participação da comunidade (pais ou responsáveis) quando se refere à apropriação do espaço escolar e desejo de compartilhar decisões sobre os aspectos administrativos ou pedagógicos. Ao contrário, a cada ano tem observado um distanciamento maior dos pais e omissão na vida escolar dos seus filhos”.

Neste sentido, o professor que responde pela direção da escola desde 2016, define sua gestão como “empreendedora”, visto que não teve a pretensão de implantar um modelo participativo quando se candidatou, por não acreditar neste modelo.

Assim, refere-se a “gestão empreendedora” no sentido de que buscou neste tempo, dentro das possibilidades legais de utilização das verbas públicas, qualificar o ambiente escolar, recuperando sua estrutura física, bem como na oferta de um diálogo acolhedor a comunidade, num resgate da autoestima através de um espaço limpo e cuidado. Investindo também na ampla divulgação das boas práticas e dos projetos bem sucedidos que costumavam ficar evidenciados somente dentro da escola, compreendendo que desta forma a escola pode contribuir para o desenvolvimento da comunidade a qual está inserida.

Para o grupo de professores, o entendimento é de que ainda é limitada a participação da comunidade escolar nas decisões administrativo-pedagógicas, ficando mais evidenciada estes momentos através da representatividade do Conselho Escolar.

Refletem que gestão democrática “é quando a equipe diretiva ouve todos os segmentos: professores, funcionários, alunos e pais, e que procura resolver os anseios da comunidade”. Acreditando que diversos fatores tem dificultado esse processo, entre eles a falta de um diálogo mais ativo e cotidiano com as famílias, que atualmente se resumem a encontros

esporádicos, na maioria das vezes para discutir questões ligadas a indisciplina ou problemas de aprendizagem.

Apontando ainda o desinteresse dos alunos nas aulas, nas propostas pedagógicas e, em alguns casos, a falta de expectativas de continuidade nos estudos, como situações que acentuam o distanciamento entre a escola e a comunidade.

Quando questionados sobre quais seriam então as motivações/interesses dos alunos que frequentam a escola atualmente, os professores citaram os seguintes motivos por ordem de relevância: a obrigatoriedade da lei, a garantia de uma alimentação no dia para um número significativo da clientela e por acreditarem que ainda este é um espaço de convívio social importante para o desenvolvimento.

A partir das considerações dos professores e direção da escola fica evidenciado o quanto ainda é preciso avançar no diálogo sobre as possibilidades que emergem de uma gestão compartilhada, bem como na importância de uma escuta sensível às necessidades da comunidade, de modo a compreender as contribuições de cada um neste percurso.

A partir do diálogo com os professores, buscou-se uma escuta sobre os interesses e concepções dos alunos sobre a escola e então, através de uma conversa com os alunos do Ensino Médio sobre a relevância da escola a vida cotidiana, fica evidenciado o seguinte posicionamento:

O grupo apontou que frequentam a escola, prioritariamente, motivados pela necessidade de obter uma certificação /conclusão do ensino médio, diante da própria necessidade do atual mercado de trabalho. Em geral, gostam da escola e dos professores, mas de fato não se sentem interesse nas aulas e nos conteúdos desenvolvidos. Argumentam que gostariam de aulas mais dinâmicas, que desenvolvesse conhecimentos mais práticos e que contribuísse para a vida cotidiana.

Quanto à relevância da escola em suas histórias, percebe-se que a maioria dos alunos frequenta esta escola desde o início do Ensino Fundamental, se sentem acolhidos, reconhecendo que a escola é um lugar fundamental para o desenvolvimento cognitivo, bem como para o desenvolvimento social.

Observando a participação do quadro de funcionários no cotidiano, é evidente a falta de participação na gestão da escola, tendo suas funções subordinadas a liderança do diretor.

Um aspecto relevante refletido ao longo deste estudo é o fato de dentro do quadro geral de recursos humanos da escola, há diversos vínculos de contratos temporários tanto de professores quanto de funcionários, no entanto a maioria se mantém neste quadro há mais de cinco anos. O que descartaria a possibilidade da falta de continuidade em um projeto voltado a participação, por troca de pessoas ou de desconhecimento da realidade a qual a escola está inserida.

Apesar da desmotivação com a atual situação de falta de investimentos do governo no que se refere à estrutura física e humana das instituições públicas, em geral os professores e funcionários mantêm um sentimento afetoso pela escola, buscando formas de manter um ambiente harmonioso de convívio.

Sem a expectativa de esgotar as possibilidades de escutas e sensibilização do olhar para a gestão escolar desta comunidade e considerando que o processo de democratização neste contexto está inspirado em bases legais, fica evidente neste mapeamento o quanto os segmentos da comunidade escolar analisados não se sentem participantes na tomada de decisões sobre os interesses e propostas da direção. A concepção de gestão escolar para este grupo mantém ainda a centralidade na figura do diretor inclusive sobre a responsabilidade de promover uma gestão efetivamente participativa, desconsiderando que todos são agentes de transformação neste percurso.

4. CONCLUSÕES

Paro (2000) defende a escola democrática como modelo da escola pública, pois, considera que o desenvolvimento da educação seguindo o paradigma democrático é o que pode contemplar os diferentes pontos de vista dos integrantes da comunidade escolar. “Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola, é preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade” (PARO, 2000, p. 40). Nestas perspectivas, é importante pensar a partir das concepções que fomentam este espaço, bem como dos desafios que se colocam para além da simplificação do desejo de uma participação.

A partir de um olhar mais profundo sob o cotidiano, da escuta reflexiva sobre as falas e, principalmente, dos silêncios em torno das concepções dos professores e alunos, ao longo desse período fica evidente que a efetivação de uma gestão democrática nesta comunidade está condicionada a uma ampla discussão sobre os pilares da democracia, das responsabilidades e lugares de cada um dos segmentos da comunidade escolar neste processo, bem como de uma maior apropriação de todos deste espaço da coletividade.

É urgente repensar as relações que se dão no cotidiano, bem como os interesses e significados da escola para esta comunidade. Para tanto, tais mudanças devem ser provocadas desde uma reformulação do Projeto Pedagógico, tornando-o mais sensível e coerente com os desejos da coletividade, visto que o atual não condiz com a fala dos seus sujeitos, não sendo eficiente na busca da legitimidade das práticas de escuta aos anseios da comunidade e tampouco tornando a escola como um espaço a favor da formação cidadã desta comunidade.

A participação por ser “fim e meio” ao mesmo tempo, constitui-se em processo permanente de construção, exigindo ser melhor observada e compreendida pelos diversos segmentos da comunidade escolar, bem como valorizada no processo de transformação da realidade. Sem querer hierarquizar o processo, mas conduzi-lo de forma consciente, inicialmente se faz necessário um incentivo a participação dos professores nas decisões administrativas, visto que a valorização e empoderamento deste grupo sobre a gestão, poderá levar a um processo de incentivo a uma escuta sensível aos

interesses dos alunos e da comunidade, transformando a escola num lugar interessante, atrativo e acolhedor. Também reafirmando no propósito pedagógico, enfatizando o papel social da educação e a essência educativa firmada no compromisso docente, de encontrar formas de articular e potencializar os diversos saberes.

Desta forma, frente os desafios e dificuldades encontradas para promover a gestão democrática, com vistas à melhoria da qualidade de ensino, prioritariamente há a necessidade de uma mudança de concepção do corpo docente e discente sobre as responsabilidades de cada um neste processo. Ambos ocupam ainda um lugar descomprometido com as mudanças, dependentes de uma hierarquia que convoque a participação, desprezando a ideia de que todos são gestores dos interesses neste espaço.

A partir de então, a necessidade de encontros periódicos com os demais segmentos da comunidade, para estreitamento do diálogo e decisão compartilhada sobre os rumos da escola.

Para finalizar, importante ressaltar que a conquista de um espaço essencialmente participativo é um processo demarcado por um início, onde a medida que vai sendo revisado e refletido se amplia, encontrando diferentes significados e funções. Penso que a própria conquista de uma escola pública enquanto garantia de direito já demarca o começo de uma trajetória que o tempo e as diversas mudanças de contextos sociais provocam a todo o momento a necessidade de ressignificação deste lugar nesta comunidade. Tendo a absoluta certeza de que este estudo esteve a serviço de um propósito de mudança fomentando novas expectativas a partir da crença de que uma gestão escolar em sua essência democrática é possível e que esta é fundamental na promoção da cidadania e na qualificação das aprendizagens.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Daniela. Como garantir uma gestão financeira eficiente. Revista Nova Escola. Abril, 2009.

BRASIL. Constituição da República Federativa. Brasília: 1988.

BARETTA, Roselange Barbara Zenere. Gestão Educacional e Organização do Trabalho Escolar. Joaçaba : Unoesc Virtual, 2012.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. O que é cidadania. São Paulo: Brasiliense, 1998

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. 13. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996

HORA, Dinair Leal da. Gestão democrática na escola artes e ofícios da participação coletiva. Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

_____. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional. Lei nº. 9394/96. Brasília: 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola. Teoria e prática. 5ª Ed. Goiânia, 2008.

OLIVEIRA, João Ferreira de; **MORAES**, Karine Nunes de; **DOURADO**, Luiz Fernandes. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf Acesso em : 08/06/2018

OLIVEIRA, João Ferreira de; **MORAES**, Karine Nunes de; **DOURADO**, Luiz Fernandes. Conversando um pouco mais sobre conselho escolar. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/saiba_mais_4.pdf. Acesso em: 08/06/2018.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3º ed. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. 3. ed. São Paulo, Ática, 2005

SKRSYPCSAK, Daniel; **SCHMIDT**, Camila Luiza. ELEIÇÃO DE DIRETORES: PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO NA GESTÃO ESCOLAR. **Revista Saberes e Sabores Educacionais**, v. 1, n. 3, p. 86-104, 2016.

TAHIM, Ana Paula Vasconcelos de Oliveira; **ALVES**, Liduína Lopes; **LIMA**, Marcos Antônio Martins. A gestão escolar e a avaliação institucional: observações, segundo os diretores municipais de fortaleza- CE. XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP - Campinas – 2012.

Disponível em:

http://www.infoteca.inf.br/endipec/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/3103c.pdf. Acesso em: 03/05/2018

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35.

6. APÊNDICE

Termo de Consentimento Informado

O Curso de Gestão Educacional – PPGGE, da Universidade Federal de Santa Maria, desenvolve atualmente a pesquisa “**Os percursos e as vivências rumo a uma escola democrática e efetivamente participativa**”, sob a coordenação da Prof^a. MS^a Carolina Pereira Noya.

Nesta investigação, será destacada a visão representativa de professores/gestores/ alunos da Escola Estadual de Ensino Médio Dr. Silvio Ribeiro, sobre a os atuais mecanismos legais com vistas a uma Gestão Democrática e os desafios para sua efetivação no cotidiano da escola, a partir dos diálogos propostos em reuniões pedagógicas.

A pesquisadora responsável é a acadêmica Lorena Harden Rodrigues, graduada em Pedagogia. A pesquisadora compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através dos telefones: (055) 98452-7776, ou por e-mail *lorenaharden@hotmail.com*.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu _____, autorizo a realização do estudo na instituição acima referida () SIM () NÃO.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas () SIM () NÃO.

Concordo com a utilização das informações em outras pesquisas sobre educação a serem realizadas pelo Curso de Especialização em Gestão Educacional: () SIM () NÃO.

_____ de _____ de 2018.

Assinatura do entrevistado

Pesquisadora Responsável