



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

**ESCOLA E GESTÃO DEMOCRÁTICA:
POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Karina Johann Martins Faleiro

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil
2010**

ESCOLA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES E DASAFIOS

por

Karina Johann Martins Faleiro

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

Orientadora: Ana Paula da Rosa Cristino

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2010

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

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

**ESCOLA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES E
DESAFIOS**

elaborada por
Karina Johann Martins Faleiro

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Maria Luiza Rodrigues Flores, Dr^a. (UFSM)

Patrícia Thoma Eltz, Ms. (SMEC)

Sapucaia do Sul, 18 de setembro de 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, por ter me iluminado em todos os caminhos da minha vida.

Ao meu esposo **Luciano**, pela paciência em compreender minhas ausências, pelo carinho, ajuda e incentivo para prosseguir.

Aos meus pais, **Luiz e Neiva**, pela educação que recebi, servindo esta de base para as grandes conquistas de minha vida.

A **todos os professores** do Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, por me proporcionarem momentos de estudo e aperfeiçoamento.

Em especial à minha orientadora, **Ana Paula Cristino**, por compartilhar sua sabedoria e pela dedicação.

RESUMO

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

ESCOLA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

AUTORA: Karina Johann Martins Faleiro

ORIENTADORA: Ana Paula da Rosa Cristino

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 18 de setembro de 2010.

O presente trabalho objetiva analisar o processo de gestão democrática em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS). Para isso, se fez necessário realizar uma pesquisa qualitativa caracterizada como estudo de caso, na qual foram aplicados questionários, tendo como colaboradores a Diretora, a Orientadora Pedagógica e quatro Professoras dos Anos Iniciais. As gestoras responderam questões quanto à concepção de gestão escolar democrática, a relação destes segmentos com a APM- Associação de Pais e Mestres, assim como a influência deste órgão colegiado na gestão da Escola pesquisada. Visando complementar a pesquisa, optou-se também por analisar as concepções de escola, professor e gestão presentes no PPP- Projeto Político-Pedagógico da Instituição. As informações coletadas revelaram que a gestão escolar democrática é vista como um processo que se caracteriza pela participação, na qual as decisões são coletivas, buscando sempre o melhor para a escola como um todo. Comprovou-se que os colaboradores percebem a gestão democrática como um processo lento e gradativo, tendo ciência de que suas práticas podem contribuir cada vez mais para o progresso desta. Quanto à relação da APM com os segmentos pesquisados, evidenciou-se que esta necessita aprimorar sua atuação, focando em decisões coletivas. Constatou-se que o órgão colegiado contribui para a gestão escolar apenas financeiramente, deixando a desejar nos aspectos administrativos e pedagógicos. Ao analisar o PPP, este apresentou uma linha crítico-social que busca formar cidadãos críticos, sendo o professor aquele que valoriza a vivência do aluno, contribuindo para uma gestão democrática onde todos buscam o melhor para a escola. Na visão dos colaboradores, o PPP não tem funcionalidade na prática, embora estes reconheçam a importância deste na organização do trabalho e na definição da identidade da Instituição. Mesmo que a gestão escolar democrática venha sendo implementada aos poucos, todos os segmentos da Escola necessitam aderir a este compromisso dividindo responsabilidades, buscando na prática diária abrir as portas da participação a fim de efetivar este processo com sucesso.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Associação de Pais e Mestres. Projeto Político-Pedagógico.

ABSTRACT

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

SCHOOL AND DEMOCRATIC MANAGEMENT: POSSIBILITIES AND CHALLENGES

AUTHOR: Karina Johann Martins Faleiro

ADVISER: Ana Paula da Rosa Cristino

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 18 de setembro de 2010.

This paper aims to analyze the process of democratic management in a Municipal elementary school in Sapucaia do Sul (RS). For this, it was necessary to perform a qualitative research, characterized as a case study, in which questionnaires were applied, taking as collaborators the Principal, the school Counselor and four teachers of the first grades. They answered questions regarding the conception of democratic school management, the relationship of these segments with the APM-Parent-Teacher Association, as well as the influence of this collective body in managing the researched site. The concepts of school, teacher and management in the present PPP-Pedagogical Political Project of the institution were also analyzed as a complement of this research. The collected information showed that the democratic school management is seen as a process characterized by participation, in which decisions are collective, always seeking the best for the school as a whole. It was shown that collaborators understand the democratic management as a slow and gradual process and that they realize that their practices may increasingly contribute to its progress. Regarding the relationship of APM -Parent Teacher Association-with the investigated segments, it was shown that it needs to improve its performance, focusing on collective decisions. It was found that the collegiate body contributes to the school administration only financially, but fails in pedagogical and administrative aspects. When analyzing the PPP, it showed a social -critic line which seeks to form critical citizens and the teacher is the one who appreciates the student's experience, contributing to a democratic management and where all seek the best for the school. According to the collaborators' view, the PPP has no function in practice, although they recognize its importance in work organization and in determining the identity of the Institution. Even if the democratic school management is being gradually implemented, all segments of the School need to adhere to this commitment by sharing responsibilities, seeking in daily practice to open the doors of participation in order to accomplish this process successfully.

Keywords: Democratic School Management. Parent Teacher Association. Political Pedagogical Project.

LISTA DE SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

EJA – Educação de Jovens e Adultos

PPP – Projeto Político Pedagógico

PUCRS – Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul

RS – Rio Grande do Sul

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Mudança de paradigma da Administração para a Gestão.....	19
--	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Termo de consentimento informado.....	49
APÊNDICE 2 – Questionário.....	50

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA PERSPECTIVA POSSÍVEL?	12
1.1 Considerações iniciais sobre a gestão escolar democrática	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Encaminhamentos metodológicos	14
1.3.1 Caracterização teórico-metodológica: abordagem qualitativa.....	14
1.3.2 Procedimentos metodológicos.....	16
2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA	18
2.1 Gestão escolar democrática: processo histórico e contextualização	18
2.2 A organização do trabalho escolar em uma gestão democrática	21
2.2.1 Os papéis da direção, da orientação pedagógica e do corpo docente na gestão da escola.....	25
2.2.2 A gestão escolar e os órgãos colegiados.....	28
3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SAPUCAIA DO SUL (RS)	31
3.1 Contextualizando o campo de pesquisa	31
3.2 Concepções de gestão escolar democrática sob diferentes olhares	32
3.3 A APM e a gestão escolar: relações e contribuições	36
3.4 O Projeto Político-Pedagógico no contexto da gestão escolar	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	48

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho origina-se das observações que venho fazendo ao longo de minha vida profissional como docente de uma Escola de Ensino Fundamental, na qual alguns questionamentos sobre gestão democrática atualmente me acompanham de forma mais intensa.

No decorrer desses anos, passei por diversas gestões, porém nenhuma com princípios significativamente democráticos. Das quatro direções de escola com as quais trabalhei desde que iniciei minha caminhada como docente, apenas uma teve destaque quanto a constantes tentativas de seguir uma linha democrática, sendo suas ações frequentemente dificultadas pela pouca autonomia oferecida pelo sistema educacional municipal.

Atualmente com a nova proposta da Secretaria Municipal de Educação e Desenvolvimento de Sapucaia do Sul (RS) de instituir uma gestão democrática nas escolas, percebo parte do corpo docente com dificuldade de inserção neste processo de mudança, deixando transparecer insegurança para colocá-lo em prática. Então, comecei a me questionar como vem ocorrendo o processo de gestão democrática em uma Escola municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS).

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2005), em seu artigo 206, inciso VI, põe a gestão democrática como princípio da educação pública, explicitando a gestão democrática do ensino público, como contraste com a gestão hierárquica e hegemônica da instituição pública, entendendo que a gestão democrática é exigência de transparência, impessoalidade, moralidade, expressando a vontade de participação da sociedade civil (CURY, 2004).

Neste sentido, a gestão democrática da educação mais do que mudanças institucionais, requer mudanças de paradigmas que fundamentem a construção de novas propostas educacionais, que façam emergir uma gestão diferenciada, constituindo-se um fazer coletivo permanente. Mudança esta pautada nos avanços da sociedade do conhecimento, que por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e define a finalidade da escola (BORDIGNON; GRACINDO, 2004).

Tenho ciência de que a gestão escolar democrática é concebida como elemento de democratização da escola e de que a construção desse processo implica em repensar a lógica da organização e participação nas relações e na dinâmica escolar, definindo metas e tomando decisões de forma consciente e coletiva.

Nesta perspectiva, torna-se imprescindível que os professores enquanto profissionais da educação compreendam a importância de sua função nesse processo, oportunizando meios para que a educação de qualidade se torne uma realidade para todos.

Visando responder à problemática: “Como ocorre o processo de gestão democrática em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS)?”, a pesquisa contou com a participação da direção, orientação pedagógica e professores atuantes nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

Esta monografia apresenta-se estruturada em três etapas. O primeiro capítulo faz considerações iniciais sobre a gestão escolar democrática, trazendo os objetivos da pesquisa, a escolha do tema e a metodologia pela qual se desenvolveu a pesquisa.

O segundo capítulo aborda o processo histórico da gestão escolar democrática e sua contextualização, assim como a organização do trabalho escolar nessa perspectiva.

O terceiro e último capítulo apresenta a análise das informações coletadas e as contribuições da pesquisa desenvolvida sobre “Escola e gestão democrática: possibilidades e desafios”.

1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA PERSPECTIVA POSSÍVEL?

1.1 Considerações iniciais sobre a gestão escolar democrática

Nas últimas décadas vem sendo discutido um novo projeto de educação para o Brasil, com o qual se busca a melhor forma de encarar com firmeza o desafio de constituir uma educação comprometida e com excelência para todos.

Foram formulados princípios básicos para nortear as mudanças propostas neste novo paradigma educacional, que elegem a gestão educacional democrática como um dos meios para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, autônoma e capaz de integrar-se aos processos de tomada de decisão (BRASIL, 2005).

Surge, assim, um novo processo educativo, no qual a gestão educacional democrática adquire dimensão articuladora dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando o cumprimento da essência da educação: “[...] fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica [...]” e não apenas “[...] formação de mão de obra para o mercado” (GADOTTI, 2006, p.52).

A gestão escolar democrática é compreendida como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura desta, assim como na articulação das relações sociais nela instituídas.

Pensar a gestão educacional democrática engloba não apenas criar espaços e atitudes autônomas, mas criar processos e posições independentes. E nesse sentido, se faz necessário repensar o papel do professor, uma vez que a gestão educacional democrática se constrói no cotidiano escolar pela vontade, autonomia e por metas almejadas coletivamente.

É importante estarmos cientes de que “[...] os professores tornam-se também responsáveis pelas formas de organização e gestão. Seu trabalho em sala de aula é a razão de ser da organização e gestão escolar” (LIBÂNEO, 2009, p.301).

Ainda para o autor, é imprescindível que o professor compreenda e participe deste processo de construção da gestão escolar democrática, ficando claro que a organização e a gestão servem como meios e não como fins para se atingir os

objetivos da educação, assim como este processo se distancia consideravelmente de uma perspectiva de atividades estanques em si mesmas.

Embora o sistema educacional de Sapucaia do Sul (RS) tenha passado por diversas gestões, não há histórico de uma gestão escolar com princípios significativamente democráticos até então. No entanto, o atual governo municipal, através da Secretaria Municipal de Educação e Desenvolvimento do Município, apresentou uma nova proposta de implantação de gestão democrática nas escolas municipais.

Portanto, esta pesquisa se fundamenta na seguinte questão norteadora: Como ocorre o processo de gestão democrática em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de gestão democrática em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS).

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar os papéis da direção, da orientação pedagógica e de professoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental na gestão democrática.

Analisar através da direção, da orientação pedagógica e de professoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, as concepções de gestão escolar democrática de uma Escola Municipal de Sapucaia do Sul (RS).

Identificar como a prática dos segmentos pesquisados pode contribuir para a gestão democrática.

Refletir sobre a relação da direção, da orientação pedagógica e de professoras de Anos Iniciais do Ensino Fundamental com a APM (Associação de Pais e Mestres) em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS).

Verificar a influência da APM na gestão de uma Escola Municipal de Sapucaia do Sul (RS).

Investigar as concepções de escola, professor e gestão apresentadas no PPP (Projeto Político-Pedagógico) de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS) e suas implicações no estabelecimento de princípios democráticos.

1.3 Encaminhamentos Metodológicos

1.3.1 Caracterização teórico-metodológica: abordagem qualitativa

Segundo Minayo (1993), a pesquisa é uma atividade básica das ciências que representa um processo inacabado e contínuo, relacionando teorias e dados coletados, refletindo posições frente à realidade, preocupações e interesses de determinados grupos. Uma vez que a realidade se apresenta como uma totalidade que engloba diferentes áreas do conhecimento, seu contexto histórico e suas contradições, a pesquisa busca ser abrangente, não sendo estática ou estanque.

Para que a pesquisa aconteça se faz necessário confrontar dados, evidências, informações sobre determinados assuntos e conhecimento teórico a respeito do tema a ser estudado, reunindo pensamentos e ações, no esforço de construir o conhecimento de aspectos da realidade que poderão contribuir para a descoberta de possíveis soluções para o problema pesquisado.

Ao desenvolver esta pesquisa optou-se por realizá-la com enfoque qualitativo, sendo este um caminho que possibilita fazer descobertas, encontrar novos significados a respeito do tema estudado, discutir e avaliar alternativas ou confirmar o que já é conhecido, reconhecendo o conhecimento como construção contínua, ou seja, como algo inacabado (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Na busca de revelar fatos, fenômenos, considerando valores, emoções e visões de mundo, a pesquisa qualitativa em educação não está e nem pode estar isolada da realidade. Nesta perspectiva, se faz necessário aproximá-la do cotidiano do educador, transformando-a em um instrumento a mais para enriquecer o seu trabalho.

A pesquisa qualitativa não se detém em números ou gráficos, utilizando como meio a interpretação das contribuições dos colaboradores obtidas através de observações, entrevistas e questionários. É importante lembrar que a interpretação pode variar muito de acordo com as informações coletadas e o interpretador das mesmas.

Para Minayo (1993) a pesquisa qualitativa:

[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (p.21).

Na presente pesquisa, optou-se por analisar uma escola em específico pertencente à rede pública municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS), caracterizando este tipo de pesquisa como um estudo de caso.

Yin (1990) define estudo de caso como um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes. Este autor acrescenta que, pelo fato de muitas vezes ser difícil isolar o fenômeno em estudo do contexto em que ocorre, é normalmente necessário usar múltiplas fontes de evidência e cruzar os diferentes dados recolhidos.

O estudo de caso é um método científico através do qual o pesquisador é estimulado a buscar novas descobertas, assim como permite se desenvolver de forma simples, tendo como característica relatórios de pesquisa acessíveis.

De acordo com sua flexibilidade, o referido método, não estabelece com precisão como se desencadeará a pesquisa. Porém, permite esclarecer os passos a serem seguidos com base na delimitação do caso, coletando, analisando e interpretando os dados.

1.3.2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve como colaboradoras a Diretora, a Orientadora Pedagógica e quatro Professoras de Anos Iniciais de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS). A pesquisa foi realizada na instituição na qual atuo como docente visando responder questionamentos quanto ao andamento do processo de gestão democrática nesta, contando com uma direção focada em uma gestão significativamente democrática. Já a escolha da orientadora pedagógica esteve relacionada à seleção do grupo docente atuante nos Anos Iniciais, pois a mesma atende os professores dos Anos Iniciais da Escola pesquisada. A seleção das quatro professoras atuantes no Anos Iniciais do Ensino Fundamental ocorreu de acordo com a disponibilidade de participação na pesquisa.

Primeiramente, os referidos colaboradores assinaram um termo de consentimento (APÊNDICE 1), ocorrendo subsequentemente a coleta de informações.

Os instrumentos utilizados para coleta de informações foram questionários (APÊNDICE 2), uma vez que através deste é possível considerar a “[...] participação do sujeito como um dos elementos do seu fazer científico” (TRIVINOS, 1997, p. 132).

O questionário possibilita obter informações a partir do ponto de vista dos pesquisados, assim como coletar informações empíricas da realidade da escola.

Gil (1995), explica que “[...] entende-se por questionário um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (p.90).

Os questionários foram constituídos de perguntas abertas, que de acordo com os objetivos específicos, visam contemplar a temática da pesquisa. Segundo Colauto e Beuren (2003), as questões abertas permitem certa autonomia de pensamento ao respondente.

Na perspectiva de complementar a metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa, optou-se por analisar o PPP – Projeto Político-Pedagógico da Instituição investigada. Conforme Bell (1993), a análise documental pode ser utilizada tanto para complementar outros métodos quanto para ser o método central da pesquisa.

Ao referir-se à análise documental, Flores (1994) afirma que em um contexto de investigação educacional os documentos são fontes de dados brutos para o

investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação.

Quanto à análise e interpretação das informações, optou-se por categorização simples com base na análise de conteúdos, visando verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto (MINAYO, 2006).

Nesta perspectiva de análise de conteúdo, Minayo (2006) observa que:

Os pesquisadores que buscam a compreensão dos significados no contexto da fala, em geral, negam e criticam a análise de frequências das falas e palavras como critério de objetividade e cientificidade e tentam ultrapassar o alcance meramente descritivo da mensagem, para atingir, mediante inferência, uma interpretação mais profunda (p.307).

Bardin (1979) define análise de conteúdo como:

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p.42).

Portanto, foram estes os procedimentos metodológicos que constituíram esta pesquisa na qual foram firmados vínculos entre a realidade social, o referencial teórico e o estudo das informações obtidas, na busca de analisar como ocorre o processo de gestão democrática em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS).

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

2.1 Gestão escolar democrática: processo histórico e contextualização

Segundo Paro (1996), em nosso país nas últimas décadas, mais especificamente no início dos anos 80, evidencia-se uma salutar caminhada em direção à democratização da escola pública brasileira.

O autor ressalta que nesta perspectiva não se refere à democratização como universalização ou popularização da educação, mas certamente faz referência a uma democratização das relações que organizam a escola, onde todos participam das decisões, influenciando no bom funcionamento da mesma.

Ao abordar o tema democratização da gestão escolar, Paro (2002) não restringe o conceito de democracia ao “governo do povo”, amplificando seu sentido no entendimento como “mediação para a realização da convivência pacífica e livre entre indivíduos e grupos na sociedade” (p.2).

Nesta perspectiva, se faz necessário destacar a importância da aceitação do outro nesse processo enquanto sujeito com interesses e vontades muitas vezes divergentes de nossa concepção.

Conforme Paro (2002), a gestão quando é vista como mediação para fim educativo/pedagógico contribui para o melhor desenvolvimento do trabalho docente. Segundo autores, inclusive Paro (2002), a gestão é diferente da administração justamente pelo caráter democrático.

Uma educação mediadora possibilita ao ser humano educar-se, fazer-se, autocriar-se. Mas para que isto aconteça, o ensino escolar necessita ser democrático, sendo o aprendizado um processo intrínseco.

Na busca de uma administração mediadora, devem ser implementados Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Mestres e outros que favoreçam a participação de todos nas atividades escolares. Com a mesma atenção, deve-se buscar uma coordenação coletiva para o trabalho escolar,

considerando a necessidade de superar a organização seriada do ensino focando no aprendizado e não na aprovação.

Como diz Paro (2002):

[...] a democratização da gestão escolar, como objetivo de uma política educacional que mereça esse nome, se dará na medida em que a administração na escola básica, tanto em suas atividades-meio quanto em suas atividades-fim, se fizer de fato como mediadora para a busca de fins democráticos e educativos (p.7).

Lück (2010) lembra que apenas mudar a denominação de administração para gestão sem mudar o modo de ser e agir de nada adianta. Faz-se necessário uma atuação diferenciada, criativa e efetiva. Conforme a autora:

A gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência (p. 111 e 112).

Ainda na visão da mesma autora, a gestão é a organização e o direcionamento de instituições sob um novo olhar, visando à transformação de atuação, de pessoas e da instituição, interativa e reciprocamente, em uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica. Trata-se de uma orientação exercida por equipe, onde os problemas demandam de ação conjunta, participativa, associada à autonomia competente, superando a concepção de administração e não a substituindo.

A gestão aparece como a superação das limitações do conceito de administração, como uma mudança de paradigma; isto é; de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade (KUHN, 1982).

Objetivando sistematizar didaticamente as principais diferenças entre administração e gestão, Lück (2010) apresenta a mudança de paradigma de administração para gestão no quadro a seguir, esclarecendo que estas pertencem a uma mesma realidade, com maior ou menor intensidade.

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
<input type="checkbox"/> A realidade é estável, previsível. <input type="checkbox"/> Crise, ambigüidade, contradições e incertezas são disfunções e devem ser evitadas.	<input type="checkbox"/> A realidade é dinâmica, imprevisível. <input type="checkbox"/> Crise, ambigüidade, contradições e incertezas são elementos naturais dos processos sociais e

<p><input type="checkbox"/> Importação de modelos que deram certo em outras organizações servem de base para a realização de mudanças.</p> <p><input type="checkbox"/> Mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizadas pela importação de idéias, processos e estratégias impostos de fora para dentro e de cima para baixo.</p> <p><input type="checkbox"/> A objetividade e a capacidade de manter um olhar objetivo sobre a realidade não influenciado por aspectos particulares determinam a garantia de bons resultados.</p> <p><input type="checkbox"/> A estrutura das organizações, recursos, estratégias, modelos de ação e insumos são elementos básicos da promoção de bons resultados.</p> <p><input type="checkbox"/> A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constituem-se em condições básicas para a realização de ações e melhoria.</p> <p><input type="checkbox"/> Os problemas são considerados como sendo localizados, em vista do que podem ser erradicados.</p> <p><input type="checkbox"/> O poder é considerado como limitado e localizado; se repartido é diminuído.</p>	<p>condições de aprendizagem.</p> <p><input type="checkbox"/> Experiências positivas em outras organizações servem de referência à reflexão e busca das próprias soluções.</p> <p><input type="checkbox"/> Mudanças ocorrem mediante processo de transformação, caracterizadas pela produção de idéias, processos e estratégias promovidos pela mobilização do talento e energia internos, e de acordos consensuais.</p> <p><input type="checkbox"/> A sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados.</p> <p><input type="checkbox"/> Os processos sociais, marcados pelas contínuas interações de seus elementos plurais e diversificados, constituem-se na energia mobilizadora para a realização de objetivos de organização.</p> <p><input type="checkbox"/> Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto ser maximizados, pela adoção da óptica proativa.</p> <p><input type="checkbox"/> Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados.</p> <p><input type="checkbox"/> O poder é considerado como ilimitado e passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.</p>
--	---

Quadro 1 – Mudança de paradigma da Administração para a Gestão (LÜCK, 2010, p.102-104).

Ao superar o enfoque da administração construindo o de gestão a partir de alguns avanços, Lück (2010) apresenta seis aspectos gerais desta transformação:

1. da visão fragmentada para a visão de conjunto;
2. da limitação para a expansão da responsabilidade;
3. da centralização da autoridade para a descentralização;
4. de ações estanques para um processo contínuo, dinâmico e global;
5. da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização;
6. da ação individual para a ação coletiva.

Embora a educação brasileira venha focando-se no conceito de gestão escolar é importante ressaltar que além de mudar a denominação se faz necessário compreender o significado dessa mudança em sua essência, modificando a ação de

forma criativa e efetiva. Não basta substituir um enfoque por outro, até porque na perspectiva de mudança de paradigma a administração serve de alicerce com seus bons procedimentos para a gestão, onde esta os supera devido a sua amplitude nas ações.

2.2 A organização do trabalho escolar em uma gestão democrática

Para Libâneo (2009) o conceito de organização no ambiente escolar refere-se à estruturação, ao planejamento de ações com base nos princípios e procedimentos relacionados aos atos e atores escolares. Já o conceito de gestão surge como resultado de uma nova forma de percepção de como serão conduzidas as organizações, agora sob um novo olhar, um novo paradigma, superando os limites da administração.

Embora a organização escolar tenha como origem os princípios e métodos da administração, essa apresenta características diferentes da empresa por ser uma organização que se sobressai devido à interação entre as pessoas, tendo como objetivo promover a formação humana (LIBÂNEO, 2009).

Libâneo (2009), diz que “[...] a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados” (p.293).

Ainda para o autor:

[...] organização e a gestão da escola referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (p.293).

Nesta perspectiva surge o desafio aos diretores, coordenadores pedagógicos e professores de gerirem a escola buscando conciliar interesses pessoais e coletivos, respeitando peculiaridades culturais, preocupando-se em atingir objetivos pedagógicos e sociais, de forma eficiente e participativa (LIBÂNEO, 2009).

Nos últimos anos, segundo Escudero e Gonzalez (1994), surgiram quatro concepções de gestão escolar, sendo estas concepções sintetizadas a seguir:

1. técnico-científica, baseada na hierarquia de cargos e funções, em regras e procedimentos administrativos, objetivando a eficiência do serviço escolar;
2. autogestionária, baseada na responsabilidade coletiva, acentuando a participação direta e igual de todos os membros da escola, valorizando muito mais a forma de criar e suas normas do que procedimentos já definidos;
3. interpretativa, valoriza as intenções e a interação das pessoas;
4. democrático-participativa, baseada na relação entre direção e a participação entre os membros da equipe, destacando a importância de todos assumirem os objetivos comuns, assim como cumprir sua parte na decisão tomada coletivamente, aceitando coordenação e avaliação contínua.

Analisando as características das quatro concepções citadas acima é possível perceber que a organização e os processos de gestão apresentam diferentes moldes, assumindo o formato que esteja de acordo com as finalidades sociais e políticas da educação com relação à sociedade e à formação dos alunos.

Se tratando de gestão democrática, Libâneo (2009) defende que:

[...] a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito da cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação. Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de ação coordenada e controlada (p.326).

O processo de democratização da gestão educacional se fortalece pela participação e pelo compromisso coletivo com os resultados educacionais. A transformação do processo educacional só acontece e se torna competente na medida em que todos seus participantes se conscientizam de suas responsabilidades neste, buscando ações coordenadas e horizontalizadas (LÜCK, 2010).

Em uma gestão democrática a palavra-chave é participação, possibilitando a todos os integrantes da escola se envolver tanto na tomada de decisões quanto na organização desta.

De acordo com Libâneo (2009):

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de

objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho (p.329).

Sendo a escola um “[...] lugar de aprendizado de conhecimentos, de desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e também de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural”, é importante ressaltar que a participação nesta evidencia-se apenas como um meio para se alcançar de forma democrática os objetivos da mesma, focando na qualidade do ensino (LIBÂNEO, 2009, p. 329).

Cabe lembrar que a escola pública depende das políticas e da gestão pública, sendo sua autonomia relativa. Então se faz necessário que a direção seja mediadora, que faça esta articulação entre as diretrizes internas e as gerais, advindas dos níveis superiores de administração do ensino.

Normalmente, a escola tem sua estrutura organizacional prevista em seu regimento, a fim de assegurar o funcionamento desta. Libâneo (2009) apresenta os seguintes elementos que compõem a estrutura básica da organização da escola em uma gestão participativa, os quais destaco a seguir:

- a) conselho de escola - com atribuições consultivas, deliberativas e fiscais nos âmbitos pedagógicos, administrativos e financeiros. É composto em princípio por 50% de integrantes da escola e 50% pela comunidade. Há lugares em que é chamado Colegiado com a função de democratizar as relações de poder;
- b) direção – com função de coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades escolares, contando com o auxílio do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende tanto às leis e regulamentos determinados pelos órgãos superiores do sistema quanto as do âmbito escolar;
- c) setor técnico-administrativo – setor responsável por assegurar o atendimento dos objetivos e das funções da escola, como pelos serviços auxiliares (zeladoria, atendimento ao público) e pelo setor de multimeios (biblioteca, laboratório e outros). A secretaria cuida da documentação, correspondência dos docentes, funcionários e alunos, atende á comunidade. A zeladoria é responsável pela limpeza e conservação do prédio, guardando pelas instalações, dependências e equipamentos. A vigilância acompanha alunos, exceto na sala de aula, orientando-os sobre

as normas de disciplina, atendendo-os em caso de enfermidades. Atende às solicitações de materiais dos professores, encaminhando alunos à direção quando necessário;

- d) setor pedagógico – compreende a coordenação pedagógica e a orientação educacional. Ao coordenador pedagógico compete coordenar, assessorar, apoiar e avaliar atividades pedagógico-curriculares, dando assistência pedagógica aos professores, assim como esclarecer o processo pedagógico e avaliativo aos pais e comunidade em geral. O orientador educacional cuida do atendimento e acompanhamento individual dos alunos em suas dificuldades pessoais e escolares e do relacionamento escola-família. O conselho de classe é um órgão deliberativo acerca da avaliação discente, resolvendo quanto a ações preventivas e corretivas sobre o rendimento e comportamento dos alunos, sobre promoções e reprovações, sobre melhorias da qualidade do ensino e do desempenho dos alunos;
- e) instituições auxiliares – APM - Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil, tendo como representação pais, professores e alunos que se organizam com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais;
- f) corpo docente e alunos – professores são responsáveis por contribuir no processo de ensino-aprendizagem, assim como participar da elaboração do PPP, das atividades escolares, das reuniões de pais, APM, atividades cívicas, culturais e recreativas.

Na visão de Libâneo (2009):

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso (p.344).

Nesta perspectiva, na busca de resultados, torna-se primordial que a escola se organize definindo as ações e as operações necessárias para seu funcionamento, constituindo-se a partir das seguintes funções: planejamento, organização, direção/coordenação e avaliação.

Esta operacionalização consiste em antecipar decisões, prevendo a caminhada a seguir na busca de alcançar os objetivos, criando meios de viabilizar o que foi

planejado, coordenando o esforço coletivo e avaliando o funcionamento como um todo.

Tendo ciência de que “[...] as atividades e as formas de organização e de gestão da escola podem favorecer ou prejudicar o alcance dos objetivos pedagógicos”, pode-se assegurar que a organização das atividades serve de apoio ao trabalho pedagógico, mais especificamente naquilo que auxilia o corpo docente em sua prática na sala de aula e na escola como um todo, focando sempre na melhor aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2009, p. 355)

Portanto, o envolvimento de todos os atores escolares no processo de gestão democrática, participando tanto da organização quanto da tomada de decisões de forma comprometida e consciente, certamente, determinará a transformação do cotidiano escolar, culminando em uma gestão escolar de sucesso.

2.2.1 Os papéis da direção, da orientação pedagógica e do corpo docente na gestão da escola

A direção da escola, a orientação pedagógica e o corpo docente representam três dos demais eixos responsáveis pelo desenvolvimento da gestão escolar democrática realizada com êxito. Os profissionais que representam cada um destes segmentos têm sua prática guiada por objetivos comuns, assim como por suas especificidades de função no cargo que ocupam.

No que se refere à direção da escola, esta supera o objetivo de sensibilizar as pessoas na busca de que realizem suas atividades com eficácia, pois se apresenta com caráter intencional, político e pedagógico, direcionando a ação, “[...] tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional” (LIBÂNEO, 2009, p. 331).

Em uma gestão democrática é imprescindível a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia, sendo esta caminhada traçada com responsabilidade, onde o diretor precisa ser um líder cooperativo, coordenando/administrando a escola sob um olhar pedagógico, administrativo, financeiro e cultural (LIBÂNEO, 2009).

A partir desta percepção se faz necessário atentarmos para a responsabilidade que é uma escolha de um diretor de escola. Infelizmente, hoje ainda no sistema escolar público brasileiro predomina a indicação de diretores na busca de atender interesses político-partidários, embora existam outras formas de escolha como concurso público e eleição por voto direto ou representativo.

No que diz respeito à relação entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar, esta deve acontecer de forma responsável e compartilhada com cada integrante deste grupo, de modo que cada um assuma responsabilidades pertinentes a sua função, acompanhando o desenvolvimento das ações, avaliando-as coletivamente. Também se exige a participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, necessitando comprometimento e profissionalismo de todos. Nesta perspectiva, a participação deve ser um meio para chegar a soluções inovadoras e criativas.

Neste processo de transformação, o orientador pedagógico é o especialista em educação, responsável por tornar a prática educativa flexível, receptiva às inovações e às transformações no plano social, científico e tecnológico. Este contribui efetivamente para o bom nível de desenvolvimento do ensino, coordenando, acompanhando e orientando a aprendizagem vivenciada nas escolas (RANGEL, 1998).

Na prática diária, o trabalho do orientador pedagógico se apóia em diretrizes educacionais, contribuindo com o valor científico e como agente integrado no relacionamento professor-aluno, na formação de valores éticos através de uma ação cooperativa para que a educação atinja seus objetivos, envolvendo a todos que participam do processo educacional (MEDINA, 2002).

O orientador pedagógico atua como agente de mudanças na gestão escolar, buscando criar espaços para a formação continuada do grupo discente através de estudos em nível de escola, motivando-os para que também busquem conhecimento fora do ambiente profissional, inovando e atualizando suas práticas pedagógicas.

Outro aspecto delicado que exige a intervenção deste profissional com o fim de provocar mudanças, diz respeito à avaliação da aprendizagem dos alunos. A avaliação a ser adotada deve ser aquela que é realizada de forma contínua e progressiva, visando sempre diagnosticar e superar dificuldades, corrigindo falhas e estimulando os alunos a continuarem dedicando-se aos estudos.

Diante do atual quadro educacional e social provocado pelas idéias de “mudança” e “inovação” da educação e de todos que dela participam direta ou indiretamente, a ordem é “transformar”.

Segundo Carbonell:

A mudança é como um quebra-cabeça acabado. Se falta uma peça, o conjunto ressurte. Por isso, tem de ser abordada de modo sistêmico, integrando diversas ações coordenadas e complementares que afetam toda a instituição escolar e não apenas algumas partes ou âmbitos isolados desta (2001, p. 24).

Para este autor, os professores são a principal força impulsora da mudança, quando trabalham de forma cooperativa e se comprometem a fortalecer a democracia escolar. Compromisso este que deve seguir um movimento de baixo para cima, na busca de obter uma educação integral.

O corpo docente atuante na organização e na gestão da escola fundamenta sua prática na responsabilidade com a sala de aula onde são articuladores na busca de atingir a qualidade no processo de ensino-aprendizagem e mediadores na produção de conhecimento pedagógico.

Na gestão escolar democrática, o professor-gestor é um pesquisador na busca de fundamentar seu trabalho para a transformação da sala de aula, podendo ser considerado um formador de cidadãos. Como resultado de pesquisa este obtém a garantia de sua formação continuada, a produção do seu saber pedagógico e a reestruturação de seus conhecimentos, exercendo uma prática reflexiva e autocrítica (STEDILE; CROCE, 2009).

Sendo o professor membro da equipe escolar, este necessita:

[...] dominar conhecimentos relacionados à organização e à gestão, desenvolver capacidades e habilidades práticas para participar dos processos de tomada de decisões em várias situações [...], bem como atitudes de cooperação, de solidariedade, de responsabilidade, de respeito mútuo e de diálogo (LIBÂNEO, 2009, p.311).

De acordo com Stedile; Croce (2009), a escola é uma expressão da diversidade social. Para as autoras compreendê-la e organizá-la de forma que seja um espaço produtivo “[...] requer competência do diretor, dos professores e demais profissionais, além do respaldo legal das Políticas Educacionais” (p.3).

Portanto, evidencia-se que a democratização do processo de gestão educacional se fortalece pela participação e pela intervenção consciente e eficaz dos

profissionais da educação que neste estão inseridos, permitindo assim uma construção de ações articuladas e resistentes, ou seja, ações de trabalho em equipe.

2.2.2A gestão escolar e os órgãos colegiados

No processo de democratização que a escola pública vem passando nas últimas décadas é imprescindível compartilhar decisões com pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar.

Nesta busca da efetivação da gestão democrática, Abranches (2003), afirma que:

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (p.54).

Embora se tenha avançado muito no que diz respeito ao processo de gestão, para Carvalho (2008), este ainda está distante de seu melhor funcionamento, até porque a simples existência dos órgãos colegiados não garante que o processo ocorra de forma realmente participativa. E esta “[...] dificuldade pode estar na falta de incentivo, formação e conscientização da comunidade” (p.28).

A autora parte do “[...] pressuposto de que só se valoriza o que se conhece” (pg.28). Nesta perspectiva, torna-se imprescindível ter claro o conceito e as atribuições dos órgãos colegiados de gestão: Conselho Escolar, Conselho de Classe, APM e Grêmios Estudantil.

O Conselho Escolar é o órgão que coordena a gestão escolar, sendo responsável por estudar, planejar e acompanhar as principais ações da escola. Este é formado por professores, funcionários, pais e alunos, permitindo que explicitem seus interesses e reivindicações, debatendo e tomando decisões de forma coletiva em prol do melhor para a escola.

Conforme Carvalho (2008):

Os conselhos são colegiados de natureza consultiva, deliberativa, avaliativa e fiscalizadora, ou seja, têm o poder de tomar decisões e emitir

pareceres relativos às diretrizes e ações pedagógicas, administrativas e financeiras, especialmente quanto ao direcionamento das políticas públicas desenvolvidas no âmbito escolar; acompanhar as ações educativas desenvolvidas na unidade escolar com o objetivo de identificar os problemas e propor alternativas para melhorar o seu desempenho; e, ainda, acompanhar as ações da escola, garantindo sua legitimidade (p.29).

Outro órgão colegiado que merece destaque é o Conselho de Classe que está diretamente ligado à avaliação escolar e conseqüentemente ao fazer pedagógico dos professores e de todos educadores da escola.

De acordo com Libâneo (2009):

O conselho de classe é um órgão de natureza deliberativa acerca da avaliação discente, resolvendo quanto a ações preventivas e corretivas sobre o rendimento dos alunos, sobre o comportamento deles, sobre promoções e reprovações e sobre outras medidas concernentes à melhoria da qualidade da oferta dos serviços educacionais e ao melhor desempenho escolar do alunado (p. 342-343).

A APM é um órgão colegiado representado por pais, professores e funcionários. Atualmente atua junto com o Conselho Escolar na gestão da escola, participando das decisões quanto à organização e funcionamento desta nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, exercendo função de sustentação jurídica das verbas públicas recebidas e aplicadas na escola.

Na visão de Paro (2002), a APM permaneceu existindo apenas formalmente com caráter arrecadador de taxas para sobrevivência da escola.

Para Carvalho (2008) “[...] a APM hoje é um espaço privilegiado de decisão e participação de cidadãos conscientes envolvidos com a escola” (p.36), tendo seus membros o objetivo de integrar os segmentos escolares na busca de colaborar tanto no aprimoramento do processo educacional quanto na integração da família com a escola.

Ainda para a mesma autora:

Devemos, pois, intensificar o diálogo com a comunidade, despertar no cidadão a consciência crítica e estimular a participação de todos, especialmente da APM, nas decisões escolares, porque a participação dos pais no destino da escola ainda é muito tímida. É necessário e urgente que se faça um trabalho eficaz de chamamento e envolvimento da comunidade para que, por meio do diálogo e da oportunidade de participação, seus integrantes sintam-se co-responsáveis pelo sucesso da instituição e façam da escola uma extensão de sua própria casa. Sentir-se a pessoa valorizada, acolhida e respeitada em suas opiniões pode ser o primeiro passo para a concretização dessa tão sonhada participação coletiva, não só dos pais, mas da comunidade em geral (p.37).

Há também o Grêmio Estudantil que é um órgão colegiado representado pelos alunos da escola, tendo este como objetivo representar a vontade coletiva do corpo discente, incentivando a participação política dos alunos de forma crítica, consciente e democrática.

O Grêmio Estudantil para Carvalho (2008):

[...] deve se propor a representar os estudantes e defender seus direitos, estreitando a comunicação dos alunos entre si e com os outros segmentos da comunidade escolar. Promover atividades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais. [...] realizar intercâmbio de caráter cultural e educacional com outras instituições. Desta maneira, entendemos que o Grêmio Estudantil é um processo privilegiado para empreender o espírito democrático e desenvolver a ética e a cidadania na prática (p.33).

Na visão de Paro (2002), seguindo caminho não muito diferente da APM, o Grêmio Estudantil deixou a desejar quanto à participação efetiva do corpo discente nas tomadas de decisões na escola.

De acordo com o autor, "[...] todas essas medidas democratizantes, todavia, não conseguiram modificar substancialmente a estrutura da escola pública básica, que permanece praticamente idêntica à que existia há mais de um século" (PARO, 1996, p.3).

No entanto, se faz necessário repensar a gestão democrática escolar com a atuação efetiva dos órgãos colegiados em seu dia-a-dia, permitindo a vivência da democracia nas escolas por todos que dela fazem parte. Mesmo que a caminhada seja árdua e lenta perante aos desafios, além da resistência de alguns quanto ao processo de mudança, é preciso seguir, desbravar e conquistar.

3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SAPUCAIA DO SUL (RS)

3.1 Contextualizando o campo de pesquisa

A Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS) na qual se desencadeou a pesquisa funciona manhã, tarde e noite, abrangendo da Educação Infantil ao EJA – Educação de Jovens e Adultos. Atualmente, atende setecentos e cinquenta alunos, contando com um grupo docente de sessenta professores. A equipe diretiva é composta pela diretora, dois vice-diretores, duas orientadoras pedagógicas e três orientadoras educacionais. Estando a Escola em processo de implementação de uma gestão democrática, devido à proposta do atual governo municipal, a pesquisa buscou analisar como vem ocorrendo este processo na referida Instituição.

Ao escolher os colaboradores da pesquisa, optou-se pela participação da Diretora, da Orientadora Pedagógica e de quatro Professoras atuantes nos Anos Iniciais da Instituição, sendo de suma importância o olhar destes segmentos sobre a gestão democrática no cotidiano escolar.

Visando garantir o sigilo do nome da Escola e das profissionais pesquisadas, a Escola será identificada com o nome de uma árvore, a Diretora e a Orientadora Pedagógica serão identificadas como ervas medicinais e as Professoras como flores. Sendo assim, a Escola será denominada como *Jequitibá*, a Diretora como *Erva-doce*, a Orientadora Pedagógica como *Camomila* e as Professoras pelas flores *Azaléia, Margarida, Rosa e Tulipa*.

A Diretora da Escola, identificada na monografia como *Erva-doce*, é licenciada em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), estando na função há nove meses. Atuou como docente na Instituição da referida pesquisa nos últimos oito anos, concursada quarenta horas no Município. Atualmente, está concluindo sua especialização em Gestão Educacional pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

A Orientadora Pedagógica, aqui denominada como *Camomila*, que também contribuiu para a pesquisa, é responsável por coordenar os Anos Iniciais na Instituição, sendo esta graduada em Pedagogia- Supervisão Escolar e pós-graduada em Pedagogia Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Concursada quarenta horas no Município de Sapucaia do Sul (RS), atua a dez anos na profissão, atendendo a Escola no turno da manhã e da tarde.

As Professoras colaboradoras atendem alunos dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental de Nove Anos. Concursadas quarenta horas no Município, a Escola conta com a atuação de três delas manhã e tarde e uma somente no turno da tarde, pois esta divide sua carga horária trabalhando no turno da noite em outra escola. Das docentes participantes da pesquisa, duas têm formação superior, sendo a Professora aqui denominada como *Azaléia* graduada em Educação Infantil e a Professora identificada como *Tulipa* graduada em Pedagogia e pós-graduada em Psicopedagogia. As outras duas participantes têm formação no Ensino Médio – Magistério, porém estão cursando licenciatura em História e em Biologia. Estas respectivamente serão identificadas na monografia por *Rosa* e *Margarida*.

A apresentação do contexto em que se desenvolveu a pesquisa caracterizou a Escola e os colaboradores que fizeram parte desta. A partir do próximo item, serão abordadas as concepções sobre gestão escolar democrática, a percepção da relação entre a APM e os segmentos da Escola e sua influência na gestão, assim como a funcionalidade do PPP e as concepções que este apresenta sobre escola, professor e gestão escolar.

3.2 Concepções de gestão escolar democrática sob diferentes olhares

A realidade educacional da Escola Jequitibá, no que se refere à visão da direção, da orientação pedagógica e do corpo docente a respeito de como vem ocorrendo o processo democrático serviu para que se tivesse uma definição de gestão escolar democrática sob diferentes olhares, onde se buscou analisar como a prática de cada profissional pode contribuir para que este processo aconteça em benefício da educação.

A gestão escolar democrática para Libâneo (2009) valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

Na percepção da Diretora, a gestão escolar está diretamente ligada:

[...] ao planejar, executar e avaliar as atividades da escola com o intuito de atingir as finalidades administrativas e pedagógicas desta, levando em consideração o PPP (Projeto Político-Pedagógico) da instituição, assim como necessitando estar em consonância com as políticas públicas (DIRETORA ERVA-DOCE, 2010).

Nesta perspectiva, o PPP, um documento norteador das ações que constituem a identidade da escola, torna-se fundamental na gestão escolar no momento em que este é construído coletivamente, contando com participação de todos os segmentos em seu planejamento, execução e avaliação (CARVALHO, 2008).

No que se refere à concepção de gestão democrática, a pesquisada a define como uma gestão onde há:

[...] a participação de todos os segmentos de forma efetiva, consciente e comprometida, planejando, executando e avaliando as atividades escolares tanto administrativamente quanto pedagogicamente de forma coletiva, valorizando a cultura local bem como as suas peculiaridades (DIRETORA ERVA-DOCE, 2010).

Quanto à contribuição profissional para a gestão da escola, a *Diretora Erva-doce* destaca que sua prática se encontra mais voltada para as questões administrativas que pedagógicas, até pela demanda que aquelas exigem. No entanto, reconhece a necessidade de desprender maior tempo para o pedagógico que deveria ser o foco principal da gestão escolar. Para a pesquisada, esse processo de mudança poderia ter início buscando despertar os demais segmentos, assim como a comunidade escolar em geral, para que juntos encontrem meios de viabilizar tal equilíbrio.

É importante ressaltar que a gestão escolar democrática implica em efetivação de novos processos de organização baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão (BRASIL, 2005e).

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder em seu interior [...]. Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação

não se decreta não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL, 2005e, p.15).

Já na percepção da Orientadora Pedagógica, a gestão escolar é vista como “[...] *uma administração que exige trabalho coletivo, buscando autonomia e participação de todos os segmentos no desenvolvimento das atividades da escola*”.

Cabe destacar que a gestão supera o enfoque da administração quando alguns avanços transformam as ações de “[...] pessoas e instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica” (LÜCK, 2010, p. 109).

Embora a *Orientadora Pedagógica Camomila* se refira à gestão em termos de administração, em seu ponto de vista em uma gestão democrática “[...] *a comunicação e o diálogo devem estar inseridos na prática, considerando a filosofia, o pensamento, o comportamento e as relações humanas dentro da escola*”.

A gestão escolar na percepção de Lück (2010):

[...] corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação de seu projeto político-pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta ao diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação (p.81).

Em consonância com a *Diretora Erva-doce* no que se refere em primar pela participação efetiva do grupo como um todo na gestão escolar, a *Orientadora Pedagógica* destaca que em sua prática busca “[...] *promover a interação de todos os segmentos na gestão da escola [...]*”, destacando a importância de “[...] *desenvolver a autonomia e a integração do grupo, visando sempre alcançar objetivos comuns*”.

Para Lück (2008), a participação oportuniza que as pessoas controlem seu trabalho se responsabilizando pelos resultados alcançados, construindo assim a autonomia. Com a prática participativa torna-se possível superar a individualidade, possibilitado que se passe de uma posição de expectador para de ator, tendo como foco o poder que está inserido na construção coletiva.

Do grupo docente pesquisado, pode-se perceber que as Professoras *Rosa, Margarida, Azaléia e Tulipa* seguem a mesma linha de pensamento quanto à idéia de gestão escolar como forma de gerir, de organizar a escola em sua totalidade, contando com a participação e responsabilidade de todos que nesta estão inseridos, inclusive a comunidade escolar, almejando sempre a qualidade.

No momento em que o trabalho escolar é caracterizado pela ação coletiva, torna-se imprescindível o envolvimento de todos que fazem parte desse processo educacional para que se alcance os melhores resultados, ou seja, uma gestão escolar de sucesso (LÜCK, 2008).

No que diz respeito à definição de gestão democrática, cabe destacar algumas concepções do grupo docente, como:

Gestão escolar democrática seria reconhecer a diversidade dentro do espaço de trabalho e a partir desta compreensão estabelecer metas e objetivos que ampliassem a participação de todos na tomada de decisões, bem como a responsabilidade de todos pelos erros e acertos (PROFESSORA ROSA, 2010).

É aquela onde existe “troca” de idéias e todos são ouvidos, sendo que as melhores propostas são defendidas, aceitas e postas em prática. Elas são usadas para o “crescer” da instituição. (PROFESSORA MARGARIDA, 2010).

Ponderar a influência da maioria, ou seja, o gestor deve sempre levar em conta o que o grupo decide, esse é um dos papéis do gestor democrático. “Dar liberdade de expressão” (PROFESSORA TULIPA, 2010).

Nesta perspectiva, percebe-se que o foco do grupo docente se direcionou para a importância do desenvolvimento de um trabalho coletivo, respeitando e aceitando diferentes pontos de vista antes de se chegar a uma decisão, primando sempre pelo melhor para a escola como um todo.

Conforme Lück (2000), a participação e a responsabilidade estão diretamente ligadas ao novo paradigma de educação, escola e gestão que vem emergindo nos últimos tempos. Essa mudança de contexto que respeita a diversidade deve estar associada à direção da escola exercida como um trabalho de equipe, havendo uma mudança de consciência. Ainda para a autora:

[...] emerge o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados (LÜCK, 2000, p.15-16).

Ao verificar a contribuição do trabalho docente para a gestão da escola, as colocações de certa forma caracterizaram conseqüentemente a prática das pesquisadas. Muito sucintas e pontuais, a *Professora Azaléia* destacou que “faz a sua parte com responsabilidade”, a *Professora Tulipa* diz “ser flexível e aceitar

opiniões”, a Professora Margarida ressalta a importância do “diálogo” e a Professora Rosa afirma “*estar sempre aberta para troca de experiências*”.

Na visão de Libâneo (2009), os professores como membros da equipe escolar são responsáveis pela organização e pela gestão escolar, necessitando dominá-la, assim como devem ser capazes de desenvolver habilidades para participar de tomadas de decisões nas mais diversas situações em seu dia-a-dia. O autor acrescenta que o corpo docente deve suscitar atitudes cooperativas, solidárias, de responsabilidade e de diálogo em sua prática, respeitando sempre as diversidades, ou seja, respeitando cada um em sua individualidade, em sua diferença.

Conforme Vasconcellos:

O que muda a realidade é a prática; precisamos chegar a ela. Não há mais espaço para intenções genéricas; é preciso transformar idéias em ações concretas, para assim, dialeticamente, transformar a própria consciência, enraizando o lampejo inicial que provocou a ação, bem como alterando-a de acordo com o confronto com o movimento do real. Mas, se desejamos transformar a realidade, não pode ser através de qualquer prática. Essa deve corresponder a uma nova visão (logo, pautada numa reflexão crítica) e, mais do que isto, a uma nova postura (adesão interior, crença, convicção) (2002, p. 97).

Portanto, evidencia-se a idéia de que para se ter uma vivência de gestão escolar democrática efetiva se faz necessário que a escola se constitua diariamente em um espaço que respeite e aceite os diferentes pontos de vista dos membros que desta fazem parte, seguindo sempre o caminho que será melhor para a escola como um todo. Mas para que isto aconteça torna-se indispensável ter sempre como base o diálogo, buscando a superação das dificuldades com a participação de todos de forma dinâmica, interativa, responsável, comprometida e profissional.

3.3 A APM e a gestão escolar: relações e contribuições

A Escola Jequitibá na qual se realizou a pesquisa conta com o órgão colegiado APM. A investigação buscou verificar a percepção da direção, da orientação pedagógica e do corpo docente quanto à relação do APM com os segmentos participantes da pesquisa, assim como analisar como este órgão contribui para a gestão da escola.

A Diretora Erva-doce percebe que:

[...] a relação existente não se encaminha para uma união focada no bem comum como deveria ser. Aparentemente nem a direção, a orientação pedagógica ou mesmo o grupo docente sente-se a vontade para comunicar-se com a APM. Sendo assim, a relação torna-se desgastante e prejudicial ao bom andamento da escola (DIRETORA ERVA-DOCE, 2010).

Ao referir-se às contribuições da APM para a gestão da escola, a *Diretora Erva-doce* apontou que o órgão colegiado contribui “[...] com arrecadação de recursos financeiros por meio de promoções e eventos [...]”, assim como “[...] auxiliando a definir o uso das verbas”. Porém acredita que “[...] devesse haver maior consulta aos segmentos para estas decisões [...]”, pois parece faltar a APM “[...] o entendimento de que apenas representa a vontade dos pais e docentes, e não a sua própria vontade”. É importante acrescentar que em seu ponto de vista “[...] para a contribuição de o setor ser positiva, deva haver uma união e profissionalismo com o intuito de promover o que for melhor para o bem comum” (DIRETORA ERVA-DOCE, 2010).

Segundo Carvalho (2008), a escola pública vem sofrendo um processo de democratização onde uma das características é compartilhar decisões e informações. E neste processo de ação coletiva devem estar envolvidos na administração escolar pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar.

Ainda para a autora, na medida em que todos os segmentos representados na APM demonstram ter ciência da importância de trabalhar tomando decisões coletivamente, este processo de democratização da escola pública assume um forte valor qualitativo na gestão escolar.

A *Orientadora Pedagógica Camomila* concorda com a *Diretora Erva-doce* quanto à relação da APM com a direção, a orientação pedagógica e o grupo docente, colocando que “[...] é preciso buscar maior qualidade na relação entre os segmentos escolares e a APM”, pois sente que “em alguns momentos existe resistência da APM em viabilizar o Projeto Pedagógico da escola” (ORIENTADORA PEDAGÓGICA CAMOMILA, 2010).

No que se refere à contribuição do APM para a gestão da escola, a *Orientadora Pedagógica Camomila* também destacou “[...] o grande envolvimento na organização de atividades extraclasse como comemorações”.

Embora as práticas enraizadas da pseudodemocracia ainda imperem no interior de muitas escolas, Carvalho (2008) diz que:

É possível, no entanto, por meio de um trabalho sério e constante de conscientização de todos os envolvidos no processo educacional, dando-lhes espaço, voz e vez, diminuir aos poucos a distância entre a teoria posta nas regulamentações a Estatutos e a prática cotidiana (p.28).

O grupo docente demonstrou ter a mesma percepção que a direção e a orientação pedagógica quanto à relação e às contribuições do órgão colegiado atuante na escola pesquisada, sendo possível comprovar esta constatação com as subsequentes colocações.

Ao abordar a relação da APM com os segmentos anteriormente citados, a *Professora Tulipa* afirma que perceber que falta entrosamento e diálogo entre a APM e os segmentos pesquisados. Em seu ponto de vista “*A APM não consegue gerenciar democraticamente o grupo*”. A *Professora Rosa* lembra que “*todos os setores devem estar articulados entre si, muitas vezes abrindo mão do seu ponto de vista se isso favorecer o coletivo*”. Complementando, a *Professora Azaléia* diz que “*através da mesma linguagem as coisas fluem melhor*”.

A partir do momento em que as decisões são compartilhadas com pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar em geral se obtêm um empenho maior destes para uma gestão escolar de qualidade. Sendo a APM um órgão colegiado constituído pela representação de todos os segmentos da escola, este se fortalece e contribui para a concretização do processo democrático na medida em que trabalha pelo bem comum da instituição, buscando integrar todos que desta fazem parte, colaborando assim para a aproximação da escola com a comunidade, ou seja, para a integração família-escola (CARVALHO, 2008).

Quanto à contribuição do APM para a gestão da escola, na percepção da *Professora Tulipa* “[...] até o momento foram realizados alguns eventos para angariar fundos”. Para a *Professora Rosa* “[...] a APM tomou proporções de poder, tomando para si e particular, decisões que deveriam servir ao grande grupo e por isso mesmo, todos deveriam opinar”. Também destaca que o órgão colegiado preocupasse apenas com questões financeiras, sendo que deveria preocupar-se com a comunidade e com a formação dos professores. Reforçando a colocação da *Professora Tulipa*, as *Professoras Azaléia e Margarida* relatam que “[...] através do APM são realizadas promoções para ajudar financeiramente”.

Carvalho (2008) afirma que mesmo com os progressos que o processo de gestão vem sofrendo, ainda se tem uma longa caminhada a percorrer em busca de aprimoramento. É importante ressaltar que a simples existência dos colegiados não

assegura o processo participativo, fazendo-se necessário realizar um trabalho de conscientização com a comunidade.

Embora a APM tenha por muito tempo sido associada a um caráter assistencialista, estando mais voltada para as questões financeiras, vem ou deveria vir assumindo ao longo dos tempos o papel de principal mediador de integração da escola com a comunidade, participando efetivamente da organização e funcionamento da instituição no que diz respeito aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

3.4 O Projeto Político-Pedagógico no contexto da gestão escolar

O PPP é a forma de organizar o trabalho pedagógico da escola, o qual deve ser construído coletivamente com base nas vivências, servindo este como motivo para práticas cotidianas. É importante destacar que o PPP representa a gestão democrática, fundamentando e viabilizando esta ação, preocupando-se com uma ação pedagógica de qualidade.

De acordo com a percepção da direção, da orientação pedagógica e do corpo docente pesquisado, buscou-se analisar a funcionalidade do PPP na Escola Jequitibá, assim como verificar as concepções de escola, professor e gestão escolar inseridas nesse.

Para Azevedo (2002), falar sobre o Projeto Pedagógico das escolas hoje em nosso país nos remete diretamente a relacioná-lo com as práticas das gestões que ocorrem nas mesmas, sendo este aspecto referendado pela LDB 9394/96 como um dos princípios que deve nortear a educação nacional.

Nesta perspectiva, fica a critério dos sistemas públicos definirem normas para a gestão democrática do ensino básico, servindo estas como garantia para uma construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, de forma autônoma pedagógica, administrativa e financeiramente.

Em consulta ao PPP, a *Diretora Erva-doce* constata que a proposta do mesmo segue:

[...] uma linha centrada na tendência crítico-social. Sendo assim, apresenta uma visão de escola como sendo uma instituição promotora de sujeitos críticos e engajada nos projetos sociais, objetivando formar cidadãos. Neste

contexto, o professor seria o reconstrutor do ser humano, tendendo a trabalhar com a valorização das vivências dos alunos. Quanto à concepção de gestão escolar existem indícios de uma visão de gestão democrática, pois menciona que a escola deveria trabalhar integrada, todos os setores em conjunto na solução de problemas. (...) menciona também o respeito à participação de todos os segmentos, o que vai ao encontro da concepção de gestão democrática. (DIRETORA ERVA-DOCE, 2010).

Segundo Saviani (1999), a Pedagogia Crítico-social dos conteúdos, como corrente da Pedagogia Progressista, defende o ponto de vista de que a principal contribuição da escola para a democratização da sociedade está na difusão da escolarização para todos, colocando a formação cultural e científica nas mãos do povo como instrumento de luta para sua emancipação. Valoriza a instrução como domínio do saber escolar sistematizado e os meios de ensino como processo de desenvolvimento das capacidades cognitivas dos alunos, viabilizando a atividade de transmissão / assimilação ativa de conhecimentos. Assume a historicidade da escola, sendo determinada pelos interesses opostos das classes existentes na sociedade, sendo determinante histórica e fruto da atividade humana transformadora.

Tanto para a *Orientadora Pedagógica Camomila* quanto para a *Diretora Erva-doce*, o PPP “*não é um documento funcional*” porque “*não foi mais discutido pelos integrantes da escola*”. Ainda para a *Orientadora Pedagógica*, embora tenha sido “*discutido amplamente pelo corpo docente*” e tenha contado com a “*participação efetiva da comunidade, foi elaborado por um grupo de professores e alunos em que muitos já não estão mais presentes na Escola*”.

Carvalho (2008) lembra que o PPP necessita ser renovado, repensado e revisto coletivamente com frequência, definindo a identidade da escola. Embora geralmente esse seja discutido no início e no final do ano letivo, se faz necessário retomá-lo também nas formações de professores, reuniões de pais, conselhos de classe, reuniões de APM.

A importância do PPP é indiscutível quando este é realizado em um processo de construção coletiva contínua, baseado na autonomia e na solidariedade, tendo a preocupação de organizar o trabalho pedagógico na busca de superar as problemáticas educacionais.

Quanto à funcionalidade do PPP na Instituição pesquisada, o grupo docente foi unânime em afirmar que este não funciona na prática. Tal constatação pode ser confirmada quando a *Professora Tulipa* reconhece que “[...] o PPP é de suma

importância em uma escola, só que na minha ele não funciona [...], não funciona porque na realidade ele está engavetado” e a professora Margarida complementa que “é um documento existente, porém não utilizado, manuseado”.

Do grupo docente pesquisado, as *Professoras Azaléia e Tulipa* disseram não saber quais são as concepções de escola, professor e gestão escolar presentes no PPP de sua Escola. Já a *Professora Margarida* diz ter ciência que “no PPP está inserido que todos os setores da escola trabalhem para o bem comum da instituição visando que o educando tenha o aprendizado de excelência”. Na percepção da *Professora Rosa*, a concepção que o PPP apresenta é de “uma escola como espaço de formação de cidadãos conscientes e participativos na sociedade”, sendo “o professor agente desta transformação, baseado numa gestão escolar democrática”.

Azevedo (2002) destaca que embora sejam muitos os problemas a serem superados na busca de uma educação de qualidade, mudanças começam a surgir no sentido da participação, tendo início uma descentralização das decisões que agora seguem o curso de “baixo para cima”.

Ainda para a autora, é importante considerar as características de cada instituição e de seus atores, de suas visões de mundo e de suas motivações, servindo o PPP como meio para melhorar a educação pública.

Embora exista uma proposta que favoreça a gestão democrática, se faz necessária a colaboração de todos os segmentos envolvidos nesse processo, de forma comprometida e responsável, estando estes dispostos a participar ativamente da construção, reconstrução, da discussão e da reflexão sobre o processo educacional. Esta responsabilidade cresce ainda mais quando se trata do professor que está em sala de aula mediando o processo de construção do conhecimento, buscando formar cidadãos críticos e reflexivos.

No entanto, para alcançarmos uma educação de qualidade torna-se imprescindível termos à frente de nossas escolas uma gestão escolar democrática que se estabeleça/desenvolva na horizontalidade de tomada de decisões, colocando em prática a construção do PPP de forma coletiva e contínua, servindo este de base para organizar o trabalho pedagógico da escola, sendo renovado, repensado e revisto frequentemente a fim de definir a identidade da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos propostos pelo estudo realizado, tornou-se possível destacar algumas idéias que merecem fazer parte da conclusão deste trabalho, evidenciando-se a concepção da gestão escolar democrática sob os olhares dos gestores na prática, assim como possibilitando analisar a relação da APM com os segmentos escolares e sua influência na gestão da escola. Também cabe mencionar as concepções de escola, professor e gestão escolar presentes no PPP da instituição pesquisada, assim como sua funcionalidade nesta.

Nesta pesquisa evidencia-se que os gestores pesquisados caracterizam a gestão escolar democrática como um processo que ocorre na escola contando com a participação de todos os segmentos de forma efetiva, primando pelo trabalho coletivo baseado no diálogo, visando buscar os objetivos comuns para a melhoria da instituição como um todo.

Garbin e Almeida (2007), dizem que tanto a democracia quanto a gestão democrática não se originam dentro da escola, embora esta privilegie as intervenções políticas e ideológicas. No entanto, é através da essência pedagógica da escola que surgem novos paradigmas e práticas que primam pela democracia na gestão desta e na sociedade, tendo como foco principal o bem comum.

Ainda para as autoras, na medida em que se promove a democratização da gestão escolar se estabelecem novas relações entre a escola e o contexto social no qual se está inserido. Nesta perspectiva, a democratização institucional torna-se o caminho para que a prática pedagógica se transforme em prática social, contribuindo assim para que o processo democrático de uma forma geral se fortaleça.

Embora o processo de gestão escolar democrática venha acontecendo na prática a passos lentos na Instituição pesquisada, os colaboradores do estudo têm ciência de que todos podem e devem contribuir nesta caminhada fazendo a sua parte com responsabilidade.

As reflexões sobre a relação da APM com a direção, a orientação pedagógica e o grupo docente deixaram evidente que os membros integrantes deste órgão colegiado necessitam aprimorar e repensar suas ações, focando efetivamente em decisões coletivas para o bem comum da escola.

Como bem já apontou PARO (1998):

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (p.46).

No que se refere à contribuição deste órgão colegiado para a gestão da escola, constatou-se que ainda predomina a preocupação praticamente exclusiva com os aspectos financeiros, deixando a desejar quanto aos aspectos administrativos e pedagógicos, sendo que muitas vezes as decisões não são tomadas coletivamente.

Certamente no momento em que a APM buscar uma atuação efetiva na gestão democrática, esta visionará uma nova forma de gestão que prime pela gestão coletiva, onde todos participam das decisões, acompanhando, executando e avaliando (ABRANCHES, 2003).

Analisando o PPP da escola pesquisada constatou-se que este segue uma linha crítico-social, onde a escola busca promover sujeitos críticos, formando cidadãos. Nesta tendência, o professor atua valorizando as vivências dos alunos, contribuindo para uma gestão democrática, onde todos os segmentos trabalham na busca do melhor para a escola.

De todos os segmentos que participaram da pesquisa, algumas Professoras dos Anos Iniciais disseram não ter conhecimento do PPP da Instituição em que trabalham, embora todo grupo pesquisado tenha afirmado que este não tem funcionalidade na prática. No momento em que o PPP serve como base para organizar o trabalho da escola de forma coletiva e contínua, com autonomia pedagógica, administrativa e financeira, este define a identidade da escola.

É importante ressaltar que o Projeto Político-Pedagógico é um documento de suma importância que norteia as ações da escola e deve ser construído coletivamente, formando sua identidade, deixando claro seus limites e perspectivas. Mas a simples existência do PPP não é suficiente, se faz necessário colocá-lo em prática a fim de atingir seus objetivos resgatando a intencionalidade da instituição, preparando os alunos para o trabalho e para a cidadania, superando a individualidade, promovendo uma gestão democrática que favoreça discutir, analisar e modificar a prática escolar (CARVALHO, 2008).

Com a pesquisa, verificou-se que embora a gestão escolar democrática ainda enfrente muitos desafios na sua evolução, muitas são as possibilidades que podem

vir a contribuir para esse processo. Evidenciou-se que tanto a participação efetiva de todos os segmentos da Escola na construção e reconstrução do processo educacional de forma comprometida e responsável, quanto a contribuição do órgão colegiado APM nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro da Instituição, prezando sempre pelo bem comum desta, favoreceriam a gestão escolar democrática nesta Escola. Assim como o PPP quando vivenciado e retomado frequentemente em diferentes momentos no cotidiano escolar coletivamente, contribui e muito, direcionando e unificando o trabalho escolar.

Sabe-se que há um longo caminho a percorrer, no entanto, é preciso agir. Somente enfrentando desafios será possível superar as práticas autoritárias que permeiam as práticas educativas, na busca de substituí-las por processos de participação coletiva, visando favorecer o desenvolvimento humano, apontando para novos olhares e novas ações educativas.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade.** São Paulo: Cortez, 2003.

AZEVEDO, J. M. L. de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. **Revista Educação & Sociedade** n. 80. Campinas: CEDES, p.49-71, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BELL, J. **Como realizas um projecto de investigação.** 3.ed.Lisboa: Gradina, 1993.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R.V. **Gestão da Educação: o município e a escola.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania.** v. 1. Brasília/DF: Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2005a.

_____. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor.** Brasília/DF. v. 5, 2005e.

_____. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF: Ministério da Educação, 1996.

CARBONELL, J. **A aventura de inovar: a mudança na escola.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

CARVALHO, E. J. G. (ORG) **Gestão escolar.** Maringá/ PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, 2008.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Coleta, análise e interpretação dos dados.** São Paulo: Atlas, 2003.

CURY, C.R.J. **Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

ESCUADERO, J. M; GONZALEZ, M. T. **Professores y escuela: hacia una conversión de los centros y la función docente?** Madrid: Ediciones Pedagógicas, 1994.

FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos - Aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994.

GARBIN, T.; ALMEIDA, J. **Gestão escolar democrática: limite e possibilidade – uma discussão sempre necessária.** Paraná: Secretaria de Estado da Educação. Programa de Desenvolvimento Educacional, 2007.

GADOTTI, M. Pedagogias participativas e qualidade social da educação. **Caderno de textos.** Brasília/DF: Ministério da Educação, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1982.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto.** Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MEDINA, A. da S. **Supervisão escolar: da ação exercida à ação repensada.** 2. ed. Porto Alegre: AGE, 2002.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 27. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: HUCITEC, 1993.

PARO, V. H. Democratização da Gestão Escolar. **Fórum Nacional da Educação.** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002.

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1996.

RANGEL, M. **Supervisão pedagógica: um modelo.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SAVIANI, D. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, N. S. C. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade.** São Paulo: Cortez, 1999.

STEDILE, M. I; CROCE, M. L. **O professor como gestor: liderança e organização da sala de aula.** Umuarama/PR: Secretaria de Estado da Educação, 2009.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. EUA: Sage Publications, 1990.

APÊNDICE 1



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

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, estou desenvolvendo a pesquisa “Escola e gestão democrática: possibilidades e desafios.” Tal pesquisa objetiva coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação da Prof^a. Ms. Ana Paula Cristino.

O trabalho consiste em investigar como ocorre o processo de gestão democrática em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS), contando com a participação da direção, orientação pedagógica e professoras atuantes nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

A pesquisadora responsável é Karina Johann Martins Faleiro, aluna do referido Curso. 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 do telefone (51) 81315887 ou email karinafaleiro@bol.com.br.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu _____ autorizo a utilização das informações coletadas no questionário sobre a temática proposta, sendo preservada minha identificação nos relatórios da pesquisa e em publicações associadas.

() SIM () NÃO

Sapucaia do Sul, _____ de _____ de 2010.

Assinatura do pesquisado: _____

Assinatura da pesquisadora responsável: _____

APÊNDICE 2



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

QUESTIONÁRIO – GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Vimos por meio deste, solicitar sua contribuição para a realização da pesquisa intitulada “Escola e gestão democrática: possibilidades e desafios”. O objetivo central do estudo é analisar como ocorre o processo de gestão democrática em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul (RS).

Obrigada por sua colaboração!

Nome: _____

Cargo: _____

Graduação: _____

Pós-graduação: _____

Tempo de atuação no cargo: _____

Data: ____/ ____/ 2010.

1 – O que você entende por gestão escolar?

2 – Como você define uma gestão democrática?

3 – Como o seu trabalho contribui ou poderia contribuir para a gestão em sua escola? Justifique.

4 - . Como você percebe a relação da direção, da orientação pedagógica e do grupo docente com o órgão colegiado APM (Associação de Pais e Mestres)? Justifique.

5- Quais são as contribuições da APM para a gestão de sua escola? Justifique:

6 – Comente a funcionalidade do PPP em sua Escola.

7 - Quais são as concepções de escola, professor e gestão escolar presentes no PPP da sua Escola?
