



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

**A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA
ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS
PROJETOS ESCOLARES.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Ana Clecia Eloy Ferreira

**Fortaleza, CE, Brasil
2011**

A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS ESCOLARES.

Por Ana Clecia Eloy Ferreira

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

Orientador: Prof. Dr. Hugo Fontana

Fortaleza, Ce, Brasil

2011

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

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

**A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA
ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS
PROJETOS ESCOLARES.**

elaborada por
Ana Clecia Eloy Ferreira

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Hugo Fontana (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Celso Ilgo Henz (UFSM)

Prof^a. Mestra Lorena Inês Peterini Markezan (UFSM)

Fortaleza-CE, 16 de setembro de 2011.

RESUMO

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

A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS ESCOLARES.

AUTORA: ANA CLECIA ELOY FERREIRA

ORIENTADOR: PROF. HUGO FONTANA

Fortaleza-Ce, 16 de setembro de 2011

A relevância da pesquisa sobre o tema “A atuação do Conselho Escolar na elaboração, execução e avaliação dos projetos escolares” está em relatar o papel do Conselho Escolar enquanto gestão democrática. Para tanto será investigado o exercício de participação do Conselho Escolar de uma Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental, no Município de Fortaleza, e o processo democrático do mesmo com a comunidade escolar e o núcleo gestor, para compreender o processo de tomada de decisões. O que se pretende com este trabalho, em sentido amplo, é analisar a importância da gestão democrática da educação - a garantia da autonomia da escola e efetiva participação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar local - no processo ensino-aprendizagem, bem como os resultados positivos para uma escola pública de qualidade. Tenta-se demonstrar o complexo processo que envolve vários cenários de múltiplas possibilidades de organização: os momentos de participação do conselho escolar; a atuação dos segmentos pais, alunos, professores e funcionários nas questões de desempenho do educando; a elaboração, execução, e avaliação dos projetos escolares inseridos no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

Palavras-chave: Conselho Escolar. Projetos escolares. Gestão democrática

ABSTRACT

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

(THE PERFORMANCE OF THE SCHOOL BOARD IN THE PREPARATION,
IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF SCHOOL PROJECTS)

AUTHOR: ANA CLECIA ELOY FERREIRA

ADVISER: HUGO FONTANA

Fortaleza- CE, 16 de setembro de 2011.

The relevance of research on the topic "The role of the School Board in the preparation, implementation and evaluation school projects" is to report the role of the School Board as democratic management. For we will investigate the financial participation of the School Board of the School of Early Childhood Education and Elementary (EMEIEF) in Fortaleza, and the democratic process, and the relationship of that with the school community and the core manager, to understand the process of decision making. The aim of this work in the broad sense is to analyze the importance of the democratic management of education - ensuring the autonomy of the school and effective participation of different segments that compose the local school - the teaching-learning process as well as positive results for a quality public school. Tries to demonstrate the complex process that involves several scenarios of multiple possibilities for the organization: the participation of the moments of the school board, the performance of the segments parents, students, faculty and staff on issues of school performance, the formulation, implementation, and evaluation of school projects included in the Political Project (PPP) school.

Key-words: School Board. School Projects. Democratic management.

“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 assumir esse país democraticamente.”

(FREIRE, 1996)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 CONSELHOS NA GESTÃO ESCOLAR	14
1.1 Conselhos Escolares no Sistema de Ensino	18
1.2 O Projeto Pedagógico nas em Escolas Municipais.....	20
2 O PROJETO PEDAGÓGICO NA ESCOLA.....	21
3 O PROJETO PEDAGÓGICO E A AUTONOMIA DA UNIDADE ESCOLAR	28
4 A CONSTRUÇÃO COLETIVA DOS PROJETOS ESCOLARES.....	33
4.1 Considerações finais	35
REFERÊNCIAS	39

INTRODUÇÃO

A educação é um processo que vai além dos muros da escola, pois a escola lida o tempo todo com experiências de vida e retrata os anseios da sociedade. Paulo Freire (1996), uma grande referência para educação, analisa o imenso trabalho que se põe diante de nós, educadores, que é o de assumirmos esse país democraticamente. Nesse contexto, é importante voltar um pouco ao passado para a compreensão dos processos de democratização nas escolas.

É importante comentar o segundo programa da série "Salto para o futuro" que fala sobre os Conselhos Escolares, a eleição de diretores e a descentralização dos recursos financeiros recebidos pela escola, onde o deputado federal e presidente da CEC (Comissão de Educação e Cultura), Carlos Abicallil, comenta que durante a época em que vigorou a ditadura militar no país, a escola também passou por momentos de autoritarismo; havia um controle de todo o trabalho pedagógico e os diretores eram cargos de confiança, explicitando um serviço do Estado para a sociedade, com orientação do governo que estava vigente, ou seja, percebemos um controle expresso dos serviços públicos sobre a sociedade.

A perspectiva democrática no Brasil está cada vez mais próxima, pois grandes avanços sociais vêm sendo observados, começando por todos os dirigentes que são eleitos por votos dos cidadãos. Novos avanços sociais vão se concretizando para tornar a perspectiva política democrática mais próxima, a exemplo disso, se pode citar a gestão democrática escolar, pois a mesma tem como função social formar o cidadão e construir o conhecimento ético e participativo. Para tanto, é necessário a construção de um modelo de gestão descentralizada e democrática nas escolas, para propiciar a participação da comunidade escolar, representada pela participação dos segmentos: pais, alunos, professores, funcionário, membro nato (geralmente o diretor) nas tomadas de decisões, inclusive nos projetos eleitos e criados pela necessidade escolar.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo, uma investigação específica, situada no contexto escolar da Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental A.M., Localizada no bairro de Cristo Redentor, região carente,

em Fortaleza. Esta escola foi selecionada segundo critérios pré-determinados, utilizando como fontes de dados: Narrativa da diretora e o Conselho Escolar, especialmente o presidente; estudo dos documentos: Estatuto e plano de ação do Conselho Escolar; plano de ação da gestão e coordenação pedagógica; e o PPP da escola. O relatório oferece uma visão holística da atuação do Conselho Escolar da Escola em estudo na elaboração, execução e avaliação dos projetos escolares. É importante lembrar que a participação ativa e efetiva do Conselho escolar na gestão escolar é uma situação complexa cuja relevância justifica o esforço da compreensão.

O Conselho Escolar tem um papel decisivo na democratização da educação e da escola, ainda que seja “democracia representativa”... Mas pode ser o caminho para chegar a uma democracia participativa. Diante desta afirmação, como fica a atuação do Conselho Escolar da Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental A.M, localizada no município de Fortaleza? Há uma verdadeira atuação dos conselheiros em comum acordo com o núcleo gestor diante dos projetos escolares e em especial o Projeto Político Pedagógico? Até que ponto vai a autonomia de cada segmento do Conselho Escolar, da Escola em estudo, e a parceria com gestão?

Vale ressaltar que a democratização é um processo, tanto na sociedade como na escola, é um caminho que percorremos em meios a tropeços e obstáculos, e que deverão ser superados. Por isso é importante a comunidade escolar se unir, refletir sobre suas metas, estratégias e sua organização de gestão democrática.

Sabe-se que no atual cenário educativo, a gestão democrática se configura como sendo um desafio para a consolidação de um ensino verdadeiramente de qualidade. É nesse sentido que a gestão democrática implica na efetivação de uma nova organização de gestão escolar, baseados em processos coletivos e participativos de decisão: uma construção significativa de liberdade, direito de voz e vez, que envolve todas as pessoas que fazem e constroem o cotidiano escolar.

Quando falamos em gestão democrática nos reportamos ao “poder” descentralizado, formado pelos gestores e pelos membros do Conselho Escolar que tem um importante papel nas tomadas de decisão e partilha dos resultados num coletivo. Trata-se da participação efetiva de cada membro constituinte em um processo de organização, de participação que constituem, eles próprios, processos de aprendizagem e mudanças culturais a serem construídos cotidianamente. É

importante lembrar as considerações de Leurquin (2002) acerca dos novos pilares concebidos pela UNESCO para a formação do cidadão, (aprender a conhecer, aprender a fazer aprender a viver e aprender a ser), quando propõe que a educação seja redimensionada e os princípios de cidadania sejam exercidos em sua plenitude. É nesse sentido que a autonomia da escola representa a democratização de um espaço público, delegando ao Conselho Escolar possibilidades e responsabilidades em aproximação da escola com a família e a comunidades, o que caracteriza como uma categoria democrática. Como afirma Neves (1995) a autonomia da escola é um exercício de democratização do espaço público:

A autonomia da escola é, pois, um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem. A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e família, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que caracteriza como uma categoria eminentemente democrática. (NEVES, 1995, p. 98).

Assim sendo, entende-se que a escola que tem como parâmetro melhorar a qualidade de ensino, cria um espaço no qual o coletivo possa opinar, elencar prioridades, deliberar ações e contribuir para o sucesso do ensino proposto. A construção do Projeto Político Pedagógico, bem como dos Projetos Escolares elencados no mesmo, se presta a este processo de democracia, uma vez que sua elaboração pressupõe rompimentos na gestão centralizada, pois quando as decisões são tomadas coletivamente e não centrada na figura do diretor se percebe resultados mais significativo e importante para a verdadeira possibilidade de um ensino que versa os novos pilares de educação de qualidade. A UNESCO apresentou, através de relatório, os quatro pilares fundamentais que deveriam nortear a educação no século XXI: Aprender a conhecer- Aprender a fazer- Aprender a conviver juntos e Aprender a ser.

Sobre essa questão Gadotti (1994) diz que todo projeto pressupõe rupturas com o presente e promessa para o futuro. Projetar significa criar para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto

educativo pode ser tomado de ações possíveis, comprometendo seus atores e autores. Os projetos escolares consistem em tornar os conteúdos escolares mais interdisciplinares, criativos e significantes para o educado.

Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo (...). O projeto pedagógico da escola é, assim uma direção política, um norte, um rumo (...). O projeto pedagógico da escola é, assim, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a finalidade que permanece como horizonte da escola. (GADOTTI, 1998, p. 16)

Considerando a importância da participação efetiva dos atores e autores comprometidos com os projetos escolares, no sentido de tornar a educação cada vez melhor e democrática na escola, é que a gestão escolar se caracteriza cada vez mais eficaz, abrindo um maior campo para atingir o conhecimento com qualidade, onde o educando perceba a dinâmica da criticidade e do verdadeiro exercício da cidadania. É importante ressaltar que esse parâmetro de qualidade, somente se efetivará, quando as esferas governamentais e todos os envolvidos com a educação compreenderem, na prática, a educação como ponte que nos levará a tão sonhada transformação social e investirem em políticas públicas que valorizem o trabalho docente, que envolva cada vez mais a comunidade escolar no processo de aprendizagem. Em fim, fica notório que não basta ter uma gestão democrática na escola, com Conselho Escolar ativo e participativo nos projetos e ações, é preciso apoio conjunto: sistema de educação, família e comunidade para a eficácia dos projetos escolares, com intuito de subsidiar as propostas e necessidades escolares.

Nessa perspectiva é que se busca compreensão e informações a respeito da verdadeira autonomia (as funções estabelecidas na legislação são realmente respeitadas), e participação (ativa ou passiva) de cada membro (pai, aluno, professor, funcionário, diretor) do Conselho Escolar da escola Municipal A.M, uma análise da participação e avaliação das promessas contidas nos projetos da escola.

A realização deste trabalho deve-se ao fato da participação efetiva dos Conselhos Escolares, a idéia de que descentralização da gestão escolar torna o ambiente escolar mais produtivo e eficaz. É importante lembrar que nem sempre a política do Conselho Escolar é vista ou tratada na íntegra, quando se percebe, por exemplo, as experiências de algumas escolas do município de Fortaleza (inclusive a escola em questão) que ainda sofrem com a falta de eleições democráticas para

diretores (pois alguns ainda fazem parte de um cargo de confiança), tendo como fonte democrática apenas as eleições do Conselho Escolar. Também a falta de participação da comunidade, pois algumas pessoas do ambiente escolar se recusam a fazer parte do conselho, alegando falta de tempo ou motivos banais para fugir das responsabilidades.

Assim sendo, o assunto requer um estudo minucioso a fim de que se possa alcançar melhores condições de aprendizagem em gestão democrática. Por esse motivo é que será analisada, em seus aspectos mais relevantes, a relação existente entre escola, família e comunidade.

Tem-se, então, como objetivo geral, Analisar como acontece a atuação dos membros do Conselho Escolar da Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental A.M, em Fortaleza, como impulso na democratização da escola e da construção da cidadania.

Como objetivos específicos têm-se: conhecer a relação do núcleo gestor com o Conselho Escolar da Escola em questão. E em sentido estrito, analisa-se o binômio família / escola no que se refere à eficácia dos princípios constitucionais de gestão democrática das escolas. Tenta-se compreender a importância da autonomia do Conselho Escolar na elaboração, execução e avaliação dos projetos escolares, uma vez que representam um instrumento social evidente que estrutura uma escola, um acompanhamento e apoio familiar e comunidade escolar em geral. Relatar um estudo aprofundado sobre a gestão democrática e experiências de algumas escolas que também fazem parte da rede municipal do ensino em Fortaleza, bem como a compreensão da atuação e participação efetiva do Conselho Escolar nas tomadas de decisões, especialmente nos projetos escolares e no Projeto Político Pedagógico. Um Estudo de Caso considerando um dos três tipos citados por Stake (2000), reconhecido especialista em estudo de caso, por se tratar da compreensão e busca de um caso particular de interesse.

Aqui, o estudo não é empreendido primariamente porque o caso representa outros casos ou porque ilustra um traço ou problema particular, mas porque, em todas as suas particularidades e no que têm de comum, este caso é de interesse em si. O pesquisador, pelo menos temporariamente, subordina outras curiosidades para que as histórias dos que “vivem o caso” emergam. O objetivo não é vir a entender algum constructo abstrato ou fenômeno genérico, tal como letramento, ou uso de droga por adolescentes ou o que um diretor de escola faz. O objetivo não é

construir teoria – embora em outras vezes o pesquisador possa fazer exatamente isto. (STAKE, 2000, p.437, tradução nossa)

No primeiro capítulo, busca-se apresentar e refletir um pouco do passado para a compreensão do significado atual dos conselhos, na estrutura de gestão das organizações e sistema de ensino, bem como os projetos pedagógicos nas escolas públicas.

No segundo capítulo, aborda-se a escola em estudo e o direito fundamental de participação deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, enfatizando a participação efetiva de cada segmento na idealização, construção e avaliação do Projeto Político Pedagógico (PPP), na qual é o articulador e, mobilizador do espaço democrático da escola.

Por fim, o terceiro capítulo reflete acerca da eficácia dos Conselhos Escolares na participação e construção dos projetos pedagógicos, na autonomia da unidade escolar, e relata experiências relevantes para uma gestão democrática de qualidade.

O ponto principal deste trabalho é, por tanto, demonstrar a importância da participação do Conselho Escolar (pais, família, alunos e funcionários) no processo educacional e que as escolas sejam voltadas para a gestão democrática, respeitando as necessidades de cada um. Para isso, é preciso que haja uma parceria efetiva entre escola e família, além de uma conscientização acerca da importância da participação familiar na instituição de ensino em parceria com a gestão escolar.

Ao final, no quarto capítulo, expõem-se as conclusões deste estudo, refletindo, com os autores pesquisados, sobre a definição de gestão democrática, baseada em princípios pedagógicos, normas, processos e ações que visam à obtenção dos objetivos contidos nas leis.

O desenvolvimento do colegiado agora dá outra natureza a administração da escola, na forma de conselho, propondo passos para servir a democratização da escola em busca da realização de sua função social. Essa democratização não ocorre sem a consciência de que todos os atores (comunidade escolar) da educação são responsáveis pela escola do povo, mas como propriedades de todos.

CAPÍTULO 1

CONSELHOS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO

“A participação e a democratização num sistema público de ensino é um meio prático de formação para a cidadania. Esta formação se adquire na participação no processo de tomada de decisões” (Gadotti et Romão: 2000,47).

A educação é um fato de natureza social e histórica. Ela faz parte das relações sociais, culturais, econômicas e políticas, e junto com o mundo contemporâneo, passa por transformações rápidas e contínuas, dessa forma, houve uma renovação do modelo de instituição educacional. Fica clara, também, a necessidade de definição do novo perfil de líder, com formação, conhecimento e preparo para a função democrática e a participação coletiva.

A LDB de 1996 (Lei nº 9394/96), fiel a autonomia dos entes federados, remeteu aos sistemas de ensino a definição das “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, estabelecendo como diretriz nacional a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14).

O novo conceito de gestão educacional, segundo Andrade (2004), está associado à democratização e à participação consciente e responsável de toda a comunidade escolar no processo decisório, em ações articuladas e conjuntas, é recomendável que o gestor supere o enfoque da administração centralizada e construa uma gestão partilhada e agindo coletivamente. Por isso, a necessidade da participação do Conselho Escolar.

Vamos viajar um pouco ao passado para compreendermos o significado atual dos conselhos na estrutura de gestão das organizações públicas. O princípio dos conselhos se perde no tempo e se confunde com a história da política e da democracia. A organização da vida humana, desde seus primórdios, foi sendo

determinada por meio de decisões coletiva. Registros históricos (como a bíblia) indicam que já existiam, há quase três milênios, no povo hebreu, nos clãs visigotos e nas cidades-Estado do mundo Greco-romano, conselhos como formas primitivas e originais de gestão dos grupos sociais. A Bíblia registra que a prudência aconselhara Moisés a reunir 70 anciãos ou sábios para ajudá-lo no governo do seu povo. Há muito tempo se observa meios democráticos de se encontrar soluções para determinadas situações. Segundo a observação de Norberto L. Guarinello em Pinsky (2003), no livro Histórias da cidadania, as cidades-Estado foram, primeiramente, um espaço de poder, de decisão coletiva, articulado em instâncias cujas origens se perdem em tempos remotos: conselhos de anciãos (como o senado ou Gerousia Espartana) ou simplesmente de cidadãos. Nota-se que os conselhos precederam a organização do Estado, dando origem aos atuais Poderes Legislativos e Judiciários. Assim, a gestão de comunidade por meio de conselhos constitui representação da vontade popular. Carlos R.J. Cury procura explicitar o conceito de conselho a partir da origem etimológica do termo, acrescida da conotação histórica:

Conselho vem do latim Consilium. Por sua vez, consilium provém do verbo consulo/consulere, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom-senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição se compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um Conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de partes destes, o próprio verbo consulere já contém um princípio de publicidade (CURY, 2000, p. 47).

Ao analisar os Conselhos, no livro “Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação”, organizada pelo MEC e elaborado pelo Genuíno Bordignon (2004), observa-se que os conselhos populares exerciam a democracia direta e representativa como estratégias para resolver as tensões e conflitos resultantes dos diferentes interesses e, era a voz das classes que constituíam as comunidades locais.

Os Conselhos representam hoje uma estratégia privilegiada de democratização das ações do Estado nos espaços da federação, existem Conselhos municipais, estaduais ou nacionais, responsáveis pelos políticos nas áreas da educação, da saúde, dos esportes, da assistência social ou programas específicos. Entende-se assim que o Estado é responsável pela promoção da participação consciente das pessoas nas questões que tratam do Estado e da sua relação com a

sociedade. Segundo Costa (2001) a participação dos Conselhos pode-se definir como democracia direta, representativa e participativa.

A principal diferença entre as primeiras formulações e as atuais é a de que originalmente democracia significava participação (de todos ou da maioria) nas decisões de governo: auto-governo, viabilizado através da participação direta dos cidadãos. Hoje democracia significa fundamentalmente que poder de governar é conferido pelo povo a representantes, através de eleições. (COSTA:2001,103).

O Conselho na educação compreende um conjunto formando um todo autônomo em vista de um objetivo. Na constituição de 1998 e na LDB 9394/1996 encontra-se a figura dos sistemas de ensino: da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. O processo de institucionalização da educação brasileira responde as significações que se tem da cidadania que queremos. E se trata de um processo de criação da educação para a tão sonhada democracia cidadã. Vale lembrar que é um processo que caminha lentamente, tanto na sociedade como na escola, e que se vai percorrendo em meios a tropeços e obstáculos que deverão ser superados.

Somente a partir da LDB da Educação Nacional de 1960 (lei nº 4024) o Brasil passou a contar com a representação em coerência com o início da autonomia das unidades federadas e com o espírito de superação do centralismo do Estado Novo, criou-se os sistemas de ensino fundamentado no princípio da colaboração.

A sistematização do projeto de gestão colegiada implementado pelo Governo Das Mudanças nas gestões consecutivas do Tasso Jereissati (1995/2001) pelo PSDB no estado do Ceará, vem atendendo as políticas educacionais nacionais, bem como aos anseios da sociedade dos trabalhadores em educação, o Governo do estado dentro do Projeto Todos por uma Educação de Qualidade para Todos instituiu a gestão democrática da educação básica, e para tanto, determinou algumas ações viáveis, entre elas estão as eleições para diretores das escolas públicas estaduais e a instituição dos Conselhos Escolares.

A política de descentralização da gestão escolar vem tomando diversas formas, entre eles, o processo de democratização com as eleições para diretores e a formação dos conselhos escolares, promovendo a maior participação dos segmentos nas decisões da escola e que também tem recebido diversas

adjetivações com colegiado, gestão democrática, gestão participativa. É perceptível que o processo de democratização das escolas públicas na Constituição Federal de 1988 é reconhecido, segundo o direito constitucional, como uma lei de eficácia limitada.

Apesar do processo de eleição democrático previsto em lei, no município de Fortaleza ainda há certa resistência as eleições diretas para diretor, pois “a base econômica e política do clientelismo permaneceu intacta” razão pela qual a maioria dos diretores continua a ser escolhidos por meio de interferência política. Vale ressaltar que esta é uma luta constante dos educadores: democratização das escolas públicas com eleições diretas para diretores.

Um Conselho constitui uma assembléia de pessoas, de natureza pública, para aconselhar, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito. Os conselhos de educação inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino com mecanismos de gestão colegiado, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes. Cada conselho assume feições e atribuições próprias e sempre deliberam decisões com eficácia administrativa, quando definem normas ou determinações na esfera de competências ou simples aconselhamento. Daí a importância da valorização dos Conselhos Escolares em consonância com o núcleo gestor. Trata-se da divisão e da colaboração das competências rumo à descentralização da gestão, onde se divide responsabilidades, sucessos ou fracassos, de forma ampla, organizada e democrática.

Diante desse cenário democrático da educação se faz necessário que o diretor (enquanto membro nato do Conselho) valorize e envolva os demais membros nos objetivos escolares, chame às responsabilidades coletivas, de modo a descentralizar a gestão da escola e delegar competências aos respectivos segmentos na elaboração, execução e avaliações dos anseios da comunidade escolar para com o processo de ensino aprendizagem local. É importante analisar de forma coerente a divisão das competências, para uma gestão democrática: deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora de sucesso.

É importante perceber que a abordagem participativa na gestão educacional remete a participação efetiva de todos os interessados no processo decisório da escola, ao Conselho Escolar no envolvimento das diversas tarefas da gestão

educacional, pois a mesma caracteriza-se por ser uma forma de atuação consciente em que os membros de uma instituição reconheçam e assumam o papel de co-responsáveis pela dinâmica da instituição.

Para Sergio Henrique Sousa Diniz (2009), especialista em Gestão Escolar, o gestor participativo tem como base o entendimento da gestão compartilhada, na qual o poder é delegado e as responsabilidades são assumidas em conjunto. É imprescindível a participação dos gestores e cada segmento do conselho escolar, ou seja, cada representante da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários e gestor) em prol de um ambiente escolar positivo e satisfatório. A elaboração e planejamento de projetos e planos de ação, bem como, execução e avaliação dos mesmos, devem fazer parte do papel de colaboração em gestão. Quando se pensa em comum tudo se torna mais viável, quando se delega funções o fardo se torna mais leve, quando se planeja e avalia em comunhão as soluções positivas se tornam realidades e os processos do trabalho educacional melhoram continuamente.

Os responsáveis pela gestão educacional devem promover um ambiente propício a participação plena no processo educacional dos alunos, professores e pais. Isto porque só assim, com esse nível de envolvimento, ocorrerá o nascimento de uma consciência de cuidado com a instituição e o sentido de cidadania. (DINIZ: 2009, 68-69).

1.1 Conselhos Escolares nos sistemas de ensino

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº9394/96) em seu artigo 14, estabelece que os sistemas de ensino definirão suas normas de gestão democrática do ensino público da Educação Básica, de acordo com suas peculiaridades e observando 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.

Estes são, também, objetivos do Plano Nacional de Educação - PNE (aprovado pela Lei nº 10.172/2001) que estabelece como meta a criação de Conselhos Escolares de Educação Infantil, ensino Fundamental e ensino Médio.

A participação da comunidade (escolar e local) e dos profissionais da educação em Conselhos Escolares na elaboração do projeto pedagógico; e a promoção de progressivos graus de autonomia das unidades escolares se faz necessário para uma atuação democrática em promoção da cultura da gestão democrática, bem como uma educação de qualidade para todos. Assim, a LDB torna o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico instituintes da gestão democrática. Confiando aos sistemas de ensino, na sua diversidade, a tarefa da regulamentação e efetivação de autonomia pedagógica e administrativa.

Vale ressaltar a constante busca da valorização dos conselhos escolares através do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos dos Conselhos Escolares criado pelo MEC em parcerias com Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed); União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime); Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE); Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef); Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que traz, dentre outros, um material instrucional do programa composto de um caderno denominado Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública, que é destinado aos dirigente e técnicos das secretarias municipais e estaduais da educação. Uma contribuição ao debate e ao aprofundamento do princípio constitucional da gestão democrática da educação.

O programa conta com a participação dos organismos nacionais e internacionais supracitados em Grupo de Trabalho para discutir, analisar e propor medidas para o aprofundamento do princípio constitucional da gestão democrática da educação, tendo como foco o importante papel do Conselho Escolar que deve ser a voz e o voto dos diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu Projeto Político Pedagógico (PPP).

Os dirigentes dos sistemas de ensino precisam nutrir suas ações nos fundamentos da efetiva gestão democrática do ensino público, para disseminar nas

escolas a cultura democrática, propiciando nas escolas ambientes adequados para a realização de atividades fundamentada na cidadania.

Em Fortaleza-Ce, o efetivo funcionamento dos Conselhos Escolares é favorecido através da liberação e participação do professor efetivo da rede, que com sua carga horária reduzida em 50% se dedica ao conselho escolar, com as condições necessárias para o exercício pleno dos trabalhos no Conselho, sem comprometer o direito pleno do aluno de ter aulas, pois são contratados profissionais temporários para suprirem essas necessidades. Contando também com a participação de todos os segmentos necessários (pais, diretor, funcionários e alunos) e um processo de revitalização dos Conselhos Escolares, com objetivo de incentivar e fortalecer o poder colegiado nas escolas municipais. Mas os diretores ainda são cargos de confiança evidenciando certa “dualidade” na educação Municipal de Fortaleza.

1.2 O projeto pedagógico em escolas municipais:

A percepção da relação entre a autonomia e manutenção e/ou modificação de práticas escolares está na elaboração, execução e avaliação do projeto pedagógico e na relação com a gestão autônoma da escola, o projeto pedagógico normatizado/legalizado impõe sérios controles ao trabalho que se desenvolve na escola, concretizando-se algumas condições para práticas alternativas, que afirmam a autonomia concreta, historicamente constituída.

Segundo Ivanise Monfredini (2002) a construção e a implementação do Projeto Pedagógico nas escolas refletem muito mais a busca de soluções imediatas aos graves problemas que afetam o cotidiano escolar. Sugere ainda que aquilo que se chama de autonomia da escola se constitui na autonomia do grupo de educadores mais atuantes na escola em seu espaço físico e abre-se a manifestações culturais diferentes (música, teatro, esportes). Os projetos escolares podem ser organizados pelos próprios professores, alunos, pais, diretores e funcionários, ou seja, o Conselho Escolar na promoção da participação coletiva.

CAPÍTULO 2

O PROJETO PEDAGÓGICO NA ESCOLA

Os Projetos Escolares, em especial o Projeto Político Pedagógico, vão além de simples planos e objetivos de atividades. Trata-se de uma organização de futuro que deve ser sustentada pela cooperação e participação dos membros escolares, comunidade, gestão, e administração central, seja Ministério da educação, Secretarias de Educação Estadual ou Municipal. Construímos os projetos de nossas escolas significa lançarmo-nos para o futuro com base no que temos e em comunhão, para alcançarmos o futuro possível. Como afirma Gadotti (1994) a escola não pode mais ser dirigida de cima pra baixo, numa visão centralizada, a idéia é buscar uma escola mais autônoma, democrática e autêntica. Nas palavras de Gadotti:

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

Como já foi citado anteriormente o Conselho Escolar representa o comprometimento da comunidade escolar com um futuro melhor. Um Conselho constitui uma assembléia de pessoas, de natureza pública, para aconselhar, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito. Cada Conselho assume feições e atribuições próprias e sempre deliberam decisões com eficácia administrativa, quando definem normas ou determinações na esfera de competências ou simples aconselhamento. Uma divisão e colaboração das responsabilidades rumo a um mundo mais justo e humano, onde se vivencia sucessos ou fracassos, de forma ampla, organizada e quem sabe, democrática.

Assim a clássica reflexão da filósofa Hannah Arendt (2000) em seu texto “a crise na educação” contempla:

A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salvá-lo da ruína que seria inevitável não fosse a renovação e a vinda dos novos e dos jovens. A educação é, também, onde decidimos se amamos nossas crianças o bastante para não expulsá-las de nosso mundo e abandoná-las a seus próprios recursos, e tampouco arrancar de suas mãos a oportunidade de empreender alguma coisa nova e imprevista para nós, preparando-as, em vez disso, com antecedência para a tarefa de renovar um mundo comum. (ARENDR, 2000, p. 247).

A escola é um espaço muito importante, pois é onde a comunidade pode experimentar ser participante e atuante (ou não) do processo democrático educativo que suscita a construção de projetos comuns, em especial o Projeto Político Pedagógico. Entre debates e estudos feitos pelo Conselho Escolar da Escola Municipal de Fortaleza A. M., escola em estudo, levantam-se questões a respeito da formação e produção que deverão nortear os projetos da escola: projeto educativo, projeto pedagógico, e o Projeto Político Pedagógico. Não importa as denominações supracitadas, o que realmente faz sentido é a ação de planejar, buscar um rumo, uma direção de forma intencional e coletiva. É imprescindível que as perspectivas sejam traçadas visando intervenções responsáveis e conscientes em benefício da coletividade, atendendo a dimensões políticas e pedagógicas da escola, com posturas que traduzam pensamentos e ações, e torne a escola responsável por projetos de possibilidades reais, elaborados de maneira participativa, compromissada, crítico e criativo.

É imprescindível que uma gestão escolar se faça como agente transformador, provocador de ações reflexivas, além de parceiro das equipes escolares, cuja atuação oportunize espaços de convívio social, afetiva, emocional e político numa perspectiva ética, sem focar apenas o administrativo e burocrático. Importante citar também as questões de relação professor-aluno.

Acredita-se, assim, que a escola de hoje precisa articular-se para formar cidadãos aptos ao questionamento, à problematização, à tomada de decisões, buscando soluções individuais e para o coletivo onde convive. Quando todos participam, o envolvimento e o comprometimento se ampliam, descobrem causas

em comum e as mudanças ocorrem significativamente. Por isso, precisa haver liberdade e cada um fale e se posicione como sujeito ativo da comunidade escolar na qual todos- pais, alunos, trabalhadores em educação, representantes da comunidade/bairro – tem direito a voz, a voto e a interferências nas decisões.

Na escola em estudo os gestores e Conselho Escolar (parte do Conselho) atuam como lideranças pedagógicas na avaliação dos projetos pedagógicos, dão apoio ao planejamento, ao ensino e a aprendizagem, acompanham o desenvolvimento dos alunos e apóiam o desenvolvimento dos funcionários motivando um ambiente positivo na solução de possíveis situações difíceis, determinação das finalidades da escola reflexão e reestruturação do currículo entre outros.

Durante o estudo e as observações empíricas feita na Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental A.M, contextualizou-se que a mesma atende crianças de um bairro carente, conta com um quadro docente de aproximadamente 28 (vinte e oito) professores, sendo 12 (doze) no Fundamental I e 16 (dezesesseis) no Fundamental II, dentre eles efetivos e temporários que com muito carinho e dedicação supera as necessidades econômicas e afetivas. Atende aproximadamente oitocentos estudantes que buscam na escola um lugar de preparação para um futuro melhor e uma saída para superar as dificuldades que enfrentam em casa.

A comunidade da escola A.M elegeu o Conselho Escolar órgão de representação da comunidade escolar. Seu estatuto é resultado do trabalho de educadores da escola e dos demais segmentos aprovados em assembléia geral que contempla dois representantes de cada segmento: professores, alunos, pais, funcionários e diretora, dentre eles membros titulares e suplentes. Trata-se de um conselho que nem sempre está ativo, pois, alguns membros resistem à participação real dentro da escola. Ficaram bem evidenciadas as diferentes situações e concepções de projeto pedagógico na escola: Cinquenta por cento dos representantes participam da elaboração e execução dos projetos escolares, os outros cinquenta por cento participam parcialmente por motivos diversos.

O Conselho da escola A.M apresentou (dentre outros) como plano de ação para o seu mandato os seguintes itens:

- Participação no encontro pedagógica.
- Formação da comissão do grêmio estudantil.
- Criação das regras internas de respeito aos colegas e a escola.
- Ajudar na entrega de livros e campanha de preservação.

Participação nos projetos:

- Meio ambiente;
- III Gincana Junina;
- Aniversário da escola;
- Semana cultura.
- Revisão do P.P.P

Estudos das atribuições do grêmio.

- Estudo das atribuições de cada segmento e Comunidade Escolar, de acordo com o acordo feito na última reunião dos Conselheiros.
- Controle das faltas, entradas, saídas, notas e comportamento dos alunos.

Dentre as atribuições de cada segmento do Conselho Escolar destaca-se a participação de todos os membros na visão do coletivo e a qualidade do ensino, evitando-se o trato de interesse individual. Citam-se como exemplos de atribuições do Conselho (Presidente): convocar, através de editais e envio de comunicados, todos os conselheiros com 72 horas de antecedência, para reuniões ordinárias; (todos os conselheiros) analisar o Plano Anual da Escola; estimular a participação de todos; colaborar e auxiliar o núcleo gestor e outros.

A necessidade de um Projeto Político Pedagógico na escola antecede a qualquer decisão política, pois, enquanto educadores e membros de uma instituição escolar, deve-se ter clareza do percurso a ser traçado para o objetivo que se pretende alcançar com os alunos, com a comunidade e com a sociedade, ou não se torna possível o papel do educador, mas, ao contrario, fica-se perdido sem saber aonde se quer chegar.

É claro que um documento como o Projeto Pedagógico representa apenas um início da construção de um espaço democrático e participativo, tomando como referências as constantes avaliações e acompanhamentos que deverão nortear e trazer mudanças para o ambiente escolar. No sentido de traçar o seu perfil, a escola por unanimidade reconheceu a importância da construção de um Projeto Pedagógico, foi um trabalho totalmente coletivo, evidenciando a autonomia da escola e a gestão democrática. A participação dos pais é um exemplo disso, o documento relata uma participação ativa, deste segmento. O PPP da escola assume fundamental papel na formação do educando quando relata o objetivo de prepará-lo para uma análise crítico-reflexivo do seu contexto social, a partir das discussões e avaliação da escola que possui e da escola que gostaria de ter. O documento relata metas, discussão sobre pontos fracos, reconhecimento de pontos fortes, o que torna possível ao aluno uma nova visão da escola, e um novo significado para o ato de aprender, não somente para ser aprovado na escola, mas, na vida.

Sendo mola principal deste processo de mudanças a postura e a crença do educador, como profissional, que representa historicamente o agente social com o papel mais significativo na construção de uma leitura de mundo, necessita ter acesso ao interior dos muros da escola construindo uma ação docente.

É nesse sentido que o documento em questão apresenta os seguintes marcos:

O Marco Doutrinal: que sociedade queremos construir?

Uma sociedade democrática, sem violência, que tem trabalho para todos, que não tenha discriminação de raça ou de cor, com formação cultural, menos capitalista e menos individualista, mais humana e mais solidária.

Apresenta também um marco operativo; que alunos queremos para a escola?

Alunos que vejam o ensino como parte integrante da sua vida, comprometidos com seus estudos, educados, motivados a aprender, com acompanhamento familiar e que apresentem cuidado com sua escola.

O documento apresenta também os profissionais e o Conselho Escolar que gostariam de ter na escola, mas que, sabemos ocorre uma grande rotatividade

destes profissionais, o que torna os objetivos um tanto quanto difíceis de se alcançar. Difíceis sim, impossíveis não.

Observa-se muitas ações em prol destes marcos e que os objetivos principais são:

- Integrar, pais e comunidade.
- Elevar o desempenho acadêmico dos alunos
- Assegurar uma gestão moderna e participativa

O documento apresenta uma programação de metas e ações, por dimensão: físico, administrativo, pedagógico, relacional e projetos escolares para aquele período no qual foi criado (2006). Quanto à atualização, fica por conta do relato da direção que diz retomar nas reuniões pedagógicas.

A necessidade de um Projeto Político Pedagógico na escola antecede a qualquer decisão política e pedagógica, pois os participantes da instituição escolar devem ter a clareza dos objetivos que pretendem alcançar com alunos, comunidade e com a sociedade, ou não concretizaram efetivamente a função educativa. É por meio da escola que ocorre a materialidade das propostas para a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo.

Quando o PPP é construído com a participação (ou representatividade) da comunidade escolar, quem ganha é a escola, pois sua autonomia e identidade são fortalecidas ganhando mais consistência, transcendendo o mero “esboçar” de metas e propostas. Trata-se de um instrumento de trabalho que indica o rumo a direção e a definição das ações educativas e políticas na efetivação da função social da escola com seus propósitos e sua intencionalidade.

Durante a análise do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal de em questão, percebeu-se um interesse generalizado por parte dos segmentos existentes, na concretização de alcançar as metas propostas no PPP. Este fato é de importância relevante, pois este seria um dos primeiros passos para conscientizar os agentes sociais da escola, da necessidade de um construir coletivo. A escola é um produto da sociedade, portanto só podemos pensar em mudanças a partir da articulação de todos envolvidos nesse contexto.

Reitera-se que é necessária a participação de todos os segmentos (aluno, professor, funcionário, pais...) da escola na elaboração do PPP. Professores, alunos e a comunidade precisam ultrapassar a condição de figurantes desse processo, envolvendo-se de forma total na sua discussão, elaboração e avaliação. Caso contrário não passará de mais um pacote pronto de método de ensino meramente técnico burocrático engavetado.

Os Projetos escolares, em especial Projeto Político Pedagógico, da escola é concebido pelo grupo (comunidade escolar) como referências para planos atuais e futuros na formação dos alunos e na construção de uma escola mais autônoma gerenciadora de suas decisões. Como diz o próprio documento da escola em análise:

[...] o PPP como documento essencial de uma escola, reflete sua realidade no ambiente escolar, o que entendemos por educação, que escola queremos construir, que alunos queremos formar, educadores que devemos ser, e que ações são necessárias para construirmos tudo isso. Um documento deste precisa ser vivido e trabalhado no dia a dia da escola, com as possibilidades passíveis de revisões, acréscimos e enriquecimentos. (PPP EMEIF A.M.2006).

A comunidade escolar reafirma a concepção dos projetos pedagógicos como parceria coletiva. Porém, a ausência de um ou mais dos segmentos do Conselho Escolar, compromete um pouco o processo. Os projetos escolares contemplam a participação coletiva de todos os representantes do conselho escolar (mesmo com a ausência de alguns) e contam com a presença de uma rede de pais da escola (10 pais) que coletivamente criam-se momentos periódicos (mensais e bimestrais) ricos e construtivos para o ambiente escolar.

CAPÍTULO 3

O PROJETO PEDAGÓGICO E A AUTONOMIA DA UNIDADE ESCOLAR

A construção dos Projetos Pedagógicos impõe uma série de controles burocratizados, pois exige cooperação e participação mútua, ao mesmo tempo em que, na unidade escolar, é exigida da equipe técnica resposta imediata aos mais variados problemas, desde aqueles que refletem as graves condições sociais e econômicas em que se encontram os alunos, os conflitos na unidade escolar, a falta de recursos financeiros para desenvolver os planos de ação e até aqueles relacionados à manutenção do prédio. Os projetos pedagógicos das escolas, em certa medida, refletem a busca de soluções a esses problemas que afetam a todos na unidade escolar.

Este cenário nos remete ao roteiro já indicado por Gramsci (1991) quando, no início do século passado, identificava a transformação das condições de vida sob o Taylorismo e Fordismo, sistemas que visavam (no ambiente fabril) à racionalização extrema da produção e, conseqüentemente, à maximização da produção e do lucro. Tanto o taylorismo quanto o fordismo tinham como objetivos a ampliação da produção em um menor espaço de tempo e dos lucros dos detentores dos meios de produção através da exploração da força de trabalho dos operários. O sucesso desses dois modelos fez com que várias empresas adotassem as técnicas desenvolvidas por Taylor e Ford, sendo utilizadas até os dias atuais por algumas indústrias.

Mészáros (1981, p. 270) afirma que a crise da escola se refere à crise estrutural de todo o sistema de “interiorização” capitalista. À medida que ocorrem as crises econômicas, e se complexifica o sistema de produção da vida material, reajustam-se os mecanismos de “interiorização”. Impulsionar a autonomia individual, a capacidade de inovar, de renovar-se, de criar e recriar são condições essenciais para o exercício da cidadania, e para o rendimento no mundo do trabalho.

Para que se tenha uma escola de qualidade é necessária a sua transformação e estratégia, para isso materializa-se num projeto educativo, próprio de cada estabelecimento de ensino, com diferentes níveis possíveis de formalização, e constitui um processo que, segundo uma lógica prospectiva, responde ao incerto e ao imprevisível. Corresponde à produção coletiva de normas e decisões que está no cerne da “construção” pelos atores, de qualquer sistema de ação coletiva, através de um processo coletivo de aprendizagem. (Canário, 1995, p. 185-186)

A própria unidade escolar, os profissionais que nela atuam, os alunos e à comunidade à qual a escola faz parte, via implementação do projeto pedagógico, podem ser protagonistas de uma transformação. Os resultados (positivos ou negativos) são responsabilidade de todos. A comunidade escolar pode primar pela sua própria realização. Vale lembrar que a principal referência para a reflexão coletiva da escola é o Projeto Pedagógico, onde se evidencia nos projetos escolares os anseios e as necessidades da escola. Os Projetos escolares também apresentam resultados momentâneos de um processo que envolve a ação e reflexão coletiva e que deve estar, portanto, em constante construção.

O Projeto Pedagógico da escola é um processo dinâmico, um caminhar no cotidiano escolar inserido na realidade. Trata-se de reflexões que devem ser pautadas pela caracterização do cotidiano com a compreensão do que há de real e a projeção do ideal, prevendo meios necessários para o alcance dos propósitos. Nessa perspectiva o PPP deve ser repensar a escola mediante participações coletivas e discussões críticas de sua história, de sua singularidade, de suas realizações e fracassos, de suas potencialidades e dificuldades. Em resumo, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) implica um repensar do cotidiano escolar e seus processos culturais.

O planejar coletivo, das teorias, das concepções de escola, de espaço e de tempo escolares, de currículos, de relações intra e extraclasse, do instituído enfim, são temas recorrentes do processo instituinte. Em outras palavras, ao invés de o Projeto Político-Pedagógico da escola se constituir numa estrutura, ele é antes um processo de reestruturação: a partir do instituído é um instrumento instituinte por

excelência; ou do ventre do velho existente nasce o novo possível, como dizia Karl Marx. (Romão, 1997, p. 123-124).

Essa tarefa para ser auto-realização de fato, não poder ser externa: só pode ser interna. Essa tarefa pode ser executada pelo próprio homem e parte da vontade de transformar a realidade. A moral é uma função positiva da sociedade: o homem lutando com a tarefa de sua própria realização. “A moral, portanto, só não é externa ao homem se, e na medida em que, ela se relaciona com esta tarefa; mas imediatamente se torna externa ao homem quando se abstrai dela”. (MÉSZÁROS, 1981, p. 169)

Assim, a autonomia da escola pode se constituir, mediada pelo contexto social, político e cultural no qual esta inserida. O Projeto Político Pedagógico se desdobra em inúmeros planos de ação. E com base nos planos de ação desenvolvidos pelas escolas é que se procura investigar a autonomia como prática social, ou seja, como atividade humana.

A escola conquista sua autonomia através do compromisso e competência de todos os atores envolvidos no contexto escolar. É na participação ativa da comunidade escolar que se concebe a principal função social básica da escola que é a de ensinar bem a todos. A competência e o compromisso profissional ocorrem quando há a coesão do grupo, pois quanto mais o grupo se envolver nas questões pedagógicas e se empenhar em objetivos comuns, isto é, identificado com as mesmas causas, mais condições terá de efetivar os projetos escolares.

A autonomia da escola não dispensa a atuação do Estado nem as instâncias centrais de administração, mas requer uma profunda revisão e fortalecimento de suas novas funções e papéis, com o intuito de gerar poder de governabilidade. O respeito à autonomia e à identidade do educando exige prática em tudo coerente em este saber.

É importante ressaltar o Projeto Político Pedagógico, pois é o instrumento que orienta e possibilita operacionalizar a autonomia da escola, o que é indissociável da competência e compromisso do grupo. É no PPP que se encontram os projetos escolares, onde são citadas em especificidade as necessidades da escola. Reforça o elo entre o cidadão e a escola, a transparência, o acesso a informação e a avaliação como direitos assegurados aos usuários. A comunidade tem que se

envolver mais na escola para garantir a completa autonomia, um dos símbolos da liberdade, e de cidadania participativa e democrática.

Os ¹Projetos Escolares, que são contemplados o Projeto Político Pedagógico das escolas tem relação com a autonomia das práticas escolares. Uma realidade que reflete nas buscas de solução aos graves problemas que afetam o cotidiano escolar e se constitui na autonomia e participação dos grupos que formam os personagens principais da educação. É através dos projetos que se concretiza a ideologia e a participação de todos, enquanto comunidade escolar. Uma autonomia construída coletivamente na escola e para o bem estar da comunidade em geral, um trabalho coletivo que pode ser bem sucedido, mesmo se, esbarrado aos limites estruturais e humanos que dificultam a realização desse ideário.

Como se vê, a questão da participação do Conselho Escolar na elaboração, execução e avaliação nos projetos escolares envolve vários aspectos, entre eles, condições de integração, preparação e aperfeiçoamento das pessoas que fazem parte da comunidade escolar (do porteiro ao diretor) e acolhimentos das diferenças sem preconceito. Diante dessa complexidade exigida, ou seja, de todas as barreiras existentes, na prática o que de fato (na maioria das vezes) vem ocorrendo é o oposto do que se deveria se chamar de coletividade e divisão das responsabilidades da escola. Resumindo, falta um pouco de vontade de assumir verdadeiramente a “fatia” da responsabilidade que cabe a cada um dos integrantes da comunidade escolar, o que tornaria o fardo, incumbido ao professor, menos pesado.

Quanto mais à comunidade escolar buscar aprofundar o seu conhecimento e a sua participação no ambiente escolar, mais se tornará possível a realização das potencialidades dos alunos e como decorrência o exercício pleno da cidadania para convivência com a coletividade. O bem estar coletivo onde a produção vai atender as necessidades comuns e a gestão democrática que se tanto se sonha.

Uma escola que apresenta contextos democratizantes e democráticos está bem relacionada com a concepção de gestão democrática, evidenciando uma estrutura que se fundamenta em ações democráticas e se preocupa com ações pedagógicas qualificadas e em acordo com as necessidades do entorno. Agindo assim, possibilita-se uma razão de ser em busca constante do acesso ao conhecimento, autonomia e participação dos sujeitos em todas as situações sociais.

Esse é o verdadeiro sentido da educação, construir cada vez mais sujeitos autônomos e cidadãos.

CAPÍTULO 4

A CONSTRUÇÃO COLETIVA DOS PROJETOS ESCOLARES

O planejamento é algo que fazemos cotidianamente, é uma atividade humana. Chamamos de planejamento o decidir e criar possibilidades. Estamos sempre realizando projetos na vida e, especialmente, no processo ensino e aprendizagem, pois é necessário planejar com racionalidade, com qualidade e intencionalidade, para que dessa forma se possa intervir nas reais necessidades do educando e do bem estar coletivo de uma instituição de ensino. Com tudo, se torna possível avaliar o ensino e a aprendizagem; a prática de gestão democrática; todas as ações dos sujeitos envolvidos na educação, e em termos gerais a dinâmica escolar, o que possibilita novas reformas, possibilidades e conquistas.

A proposta de trabalho por projetos consiste em proporcionar um ambiente interdisciplinar, prazeroso e favorável ao saber do educando. São atividades contempladas no PPP que devem ser trabalhadas de forma lúdica e coletiva num espaço aberto a trocas de conhecimentos.

Nesse processo de planejar o ensino e aprendizagem, se nota a existência de diversos produtos: O PPP (projeto político pedagógico), considerado também como PP projeto pedagógico (pois entendemos que por ser pedagógico é político), um projeto institucional, anual, que tem por base os anseios e necessidades de um coletivo, um exemplo de gestão democrática; O projeto curricular e o projeto didático. São práticas que são materializados em forma de documentos, que podem servir de sementes de uma prática educativa, onde realmente sai do papel e toma forma, que pode contribuir para o desempenho escolar, ou não, desde que não se tornem meros documentos que não passam de teoria, seja por de falta de recurso, ou de apoio, e até mesmo, por desânimos (fantasmas que assolam os profissionais da educação, a famosa desvalorização do magistério), pois são constantes os problemas educacionais neste país, especificamente no tocante a classe do magistério.

Ao analisar o planejamento, a execução e avaliação dos projetos educacionais, questionamos o que vem a ser, realmente, o planejar coletivamente, quem, realmente, deve participar dessas ações tão fundamental para educação? Quanto mais coletivo, mais eficiente se torna o trabalho da educação, o relacionamento entre os sujeitos (professores, diretores, conselho escolar, etc.) da educação deve ser cada vez mais estreito, sempre em encontros para discussões, avaliações a respeito do que pode melhorar, do que está bem ou não, etc. A gestão democrática é uma compreensão mais ampliada do pedagógico e expressa com o importante trabalho dos professores e a participação do conselho escolar, onde estão arrolados nesse processo todos os segmentos de uma comunidade escolar: professor, aluno, pais, funcionários e gestores.

O processo de construção coletiva dos Projetos Escolares, assentadas em bases democrático-participativas, articula e inter-relaciona as diferentes atividades realizadas na escola, dando-lhes sentidos e encaminhamentos, em acordo com uma intencionalidade que perpassa os diferentes estágios do planejamento no PPP. Como foram citados anteriormente, Os projetos escolares devem caracterizar textos escritos polivocalmente e representar os interesses e a participação dos sujeitos envolvidos, pois se torna mais legítimo. É importante lembrar que o sucesso de qualquer projeto, mesmo que bem elaborado, depende de sua execução e de sua avaliação e reprogramação durante seu desenvolvimento

Portanto, o processo de construção, execução e avaliação dos projetos escolares devem ser um instrumento de gestão democrática, para não criar um vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar, através de práticas que considerem e se adaptem as especificidades de cada escola, à cultura, manifestas nos ritos e práticas da origem dos mesmos.

Considerações finais

A gestão da escola se traduz cotidianamente como atos políticos, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários e estudantes). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva. Para que a tomada de decisão seja partilhada é necessária a implementação de vários mecanismos de participação dentre os quais se podem citar reuniões pedagógicas com a participação do conselho escolar.

Fica fácil concluir que o Conselho Escolar é um órgão de representação da comunidade educativa e trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos (pais, alunos, funcionários, professores, e direção) da comunidade escolar e local, podendo constituir um espaço de discussões de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador. Portanto, a participação de toda a comunidade escolar nas reuniões pedagógicas, a apresentação de relatos de experiências, cujas participações sejam exitosas ou não é uma verdadeira confirmação da construção democrática do saber. Observações, verificações e comparações podem ser refletidas coletivamente acerca de diferentes realidades.

As atribuições dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é seguir o regimento, a ser construído coletivamente na escola. Desde a concepção até a coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação.

A educação deve garantir as possibilidades de construção de políticas públicas locais, através de participação coletiva eficiente, esse é um dos fundamentais, papel da educação transformadora, onde prepara o indivíduo para as tomadas de decisões, bem como a participação ativa no desenvolvimento de políticas públicas para uma sociedade mais justa.

Segundo Medeiros (2003) a gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de ensino e a organizações de ações que desencadeiam a participação social: formulação de políticas educacionais; no planejamento; na

tomada de decisões; na definição de recursos e necessidades de investimentos; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola (MEDEIROS, 2003).

A escola está avançando no processo de democratização da gestão com a implantação dos conselhos escolares, na ampliação da participação: pais, alunos, professores e funcionários (mesmo que as vezes em precárias participações), no acompanhamento e proposição de políticas públicas comprometidas com os objetivos democráticos, constituintes de uma nova qualidade de ensino.

Segundo Vieira (2006, p. 67) é importante que as políticas e a gestão da educação básica encontrem seu foco na essência de tarefas educativas (bem ensinar e bem aprender) tudo fazendo cumprir a função social da escola com sucesso. Sua razão de existir está intrinsecamente ligada à tarefa primordial de bem ensinar e bem aprender. Gestão democrática escolar é na verdade um processo em construção complexo, porém possível, se tecido juntos, de forma intencional, a partir do coletivo. A articulação por segmentos da escola, a solidariedade, a cooperação e a construção de parcerias possibilitam o desenvolvimento da liderança, a capacidade de comunicação, o exercício da cidadania, e o desenvolvimento na construção de uma sociedade democrática.

A grande função do Conselho Escolar é ajudar a escola na conquista de sua autonomia em relação às condições das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras sem perder o objetivo maior da escola que é criar um ambiente favorável a aprendizagem do educando. Portanto, é importante a participação do Conselho Escolar na elaboração, execução e avaliação dos projetos escolares, uma parceria coletiva que transforma os conteúdos curriculares em atividades prazerosas e estimulantes ao saber.

A escola ganha com a atuação do Conselho Escolar por que possibilita a mobilização coletiva, a promoção do intercâmbio. O Conselho Escolar atuante envolve todos os segmentos da comunidade escolar de um modo geral. Quando todos participam se tornam educadores independentemente das funções que exercem.

O trabalho coletivo na instituição escolar deve ocorrer em vários momentos, porem existem muitos percalços para que isso ocorra na íntegra. Pode-se citar como exemplo o inicio do ano letivo no planejamento com gestores e professores, pois o planejamento educacional é de extrema importância como cita Gadotti (2004) Planejar a educação é a ação de extrema relevância para melhor organização do trabalho na escola, cuja existência só pode ser legitimada pela consecução, com eficiência, eficácia e qualidade, dos fins para os quais ela foi criada e é mantida pela sociedade.

É fundamental que as escolas construam seus projetos pedagógicos, em especial o Projeto político Pedagógico, coletivamente, que abram espaço para a participação de professores, alunos, pedagogos, gestores, pais e comunidade local. É preciso que a população defenda a escola e reivindique pela qualidade da mesma. Também os profissionais da educação precisam desenvolver um trabalho coletivo para que os resultados venham positivamente.

Várias iniciativas no sentido de construir um trabalho coletivo têm ocorrido em todo o Brasil, por tanto, é possível construir uma escola democrática e romper a centralização. Esse processo de mudança com a estrutura de equipe gestora, e a criação dos Conselhos Escolares tem se mostrando um dos caminhos para se avançar na democratização da gestão escolar.

Vale ressaltar que a unidade escolar precisa conhecer as diretrizes gerais que norteiam as políticas de educação, pois os projetos escolares, contemplados no Projeto Político Pedagógico devem respaldar-se nessas políticas. A autonomia da escola ao elaborar sua proposta pedagógica deve respeitar as normas vigentes do sistema, conforme estabelece a nova LDB lei 9394/96.

Acredita-se que para se avançar com as metas, é imprescindível boa vontade política e planejamento adequado, de forma a dá enfoque de pensamento crítico, coletivo e organizacional. Nesse sentido, tomamos uma decisão democrática a partir do momento em que mais pessoas se envolvem no compromisso. Na escola todos se tornam gestores e passam a ser envolvidos no processo de aprendizagem.

Conclui-se então que quando a escola se propõe, de forma coletiva, a formar cidadãos críticos, propositivos, democráticos, participativos, ela cria condições para a vivência dos princípios democráticos desde a infância. Todos os segmentos da

escola (pais, professores, alunos gestores e funcionários), todas as pessoas envolvidas na construção das condições favoráveis para o ensino e a aprendizagem são educadores, portanto necessitam apropriar-se dos objetivos contemplados nos Projetos Escolares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENDDT, Hannah. Entre o passado e o futuro. São Paulo: Perspectiva, 2000.

BRASIL, MEC - **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**; Secretaria de Educação Básica, caderno 05; 2007. BRASIL, MEC.

BRASIL, MEC – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira** nº 9394 de dezembro de 1996.

CANÁRIO, Rui. Estabelecimento de ensino: a inovação e a gestão de recursos educativos. In: NÓVOA, António (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

DINIZ, Sérgio Henrique Sousa. Et AL., **Gestão escolar: saber fazer**. Fortaleza: UFC, 2009.

FREIRE. Paulo. Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E (orgs.). **Autonomia da Escola princípios e propostas**, 6ª ed. Cortez Editora, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Belo Horizonte, julho 1998.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico**. Cadernos educação Básico – O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 2000.

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

GRAMSCI, Antonio. *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

GUARINELO, Noberto L. Cidades-estado na Antigüidade Clássica. In: PINSK, Jaime; PINSK, Carla Bassanezi (Orgs.). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

LEURQUIN, Eulália Vera Lúcia Fraga, ARAÚJO, Edmilson Simplício de. O perfil do gestor moderno. São Paulo: Cortez, 2000. Disponível em: <http://www.tnescola@terra.com.br>

MEDEIROS, I. L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MÉSZÁROS, István. *Marx: a teoria da alienação*. Tradução Wlensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

MONFREDINI, Ivanise. **O projeto pedagógico em escolas municipais**: análise da relação entre a autonomia e manutenção e/ou modificação de práticas escolares. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.28, n.2, p. 41-56, jul./dez. 2002.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional**. In: VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **O Projeto Político-Pedagógico e a organização do trabalho da escola.1995**.

NORTON, Peter; AITKEN, Peter; WILTON, Richard. **Peter Norton**: a bíblia do Plano Nacional de Educação - PNE (aprovado pela Lei nº 10.172/2001)

PRADO, Antonia Ieda de Souza Prado. et AL. **Gestão escolar: saber fazer**: UFC – Fortaleza, 2009.

-Projeto Político- Pedagógico da EMEIF Antonio Mendes. Documento norteador do Projeto Político Pedagógico das Escolas Municipais de Fortaleza: Fortaleza Ceará , 2006.

Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília – DF: MEC, 2007.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1997/Ver na net Artigo sobre o PPP de Glaucia Signorelli de Q. Gonçalves e Marília Beatriz Ferreira.