

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

**A PARTICIPAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE
DECISÕES E AÇÕES NA GESTÃO: REPERCUSSÕES À
DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA**

Monografia de Especialização

Jaqueline Daniele Gross

Três Passos, RS, Brasil

2012

A PARTICIPAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE DECISÕES E AÇÕES NA GESTÃO: REPERCUSSÕES À DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Jaqueline Daniele Gross

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**.

Orientador(a): Prof^a. Marilene Gabriel Dalla Corte

Três Passos, RS, Brasil
2012

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 PARTICIPAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE
DECISÕES E AÇÕES NA GESTÃO: REPERCUSSÕES À
DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA**

elaborada por
Jaqueline Daniele Gross

COMISSÃO EXAMINADORA:

Marilene Gabriel Dalla Corte, Dr. UFSM.
(Presidente/Orientadora)

Celso Ilgo Henz, Dr. UFSM.

Hugo Antonio Fontana, Dr. UFSM.

Débora Teixeira de Mello, Dr. UFSM. (Suplente)

Santa Maria, 07 de Dezembro de 2012.

RESUMO

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

A PARTICIPAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE DECISÕES E AÇÕES NA GESTÃO: REPERCUSSÕES À DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

AUTORA: JAQUELINE DANIELE GROSS
ORIENTADORA: MARILENE GABRIEL DALLA CORTE

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 07 de Dezembro de 2012

Esta pesquisa objetivou verificar se a participação e o compartilhamento coletivo de decisões e ações pela comunidade escolar repercutem na democratização da escola pública. Para atingir tal objetivo, optou-se em desenvolver um estudo de caso de abordagem qualitativa, em que foi aplicado um questionário com perguntas abertas para uma representatividade professores, funcionários, pais e gestores de uma escola de Educação Infantil do Município de Três Passos/RS. Com os resultados da pesquisa pode-se verificar que realmente a escola básica precisa contar com a participação, o compartilhamento de decisões e o comprometimento na consecução de ações dos segmentos escolares, para que possa ser considerada uma escola democrática. O principal meio para que estes princípios de participação, coletividade e autonomia se concretize se dá pelos mecanismos de democratização na escola, entre eles a construção e implementação participativa e compartilhada do Projeto Político Pedagógico, a Eleição Direta de Diretores, a existência e a proatividade dos Órgãos Colegiados, assim como a Autonomia Financeira que está diretamente relacionada aos três primeiros mecanismos já citados. Constatou-se pelas contribuições dos pesquisados que a participação da e na comunidade escolar, não é um caminho fácil, mas que se constrói conjuntamente, no qual se precisa refletir sobre os problemas e potencialidades da realidade escolar, mas que se houver participação efetiva podem ser definidas prioridades e ações para que se efetive processos administrativos, pedagógicos e financeiros em prol da educação de qualidade na escola básica. Conclui-se que todos são responsáveis, para a criação e manutenção de processos educacionais na escola, não sendo a gestão escolar somente responsabilidade do diretor e do coordenador pedagógico; a democratização do ensino apenas será possível, quando superarmos as práticas autoritárias que permeiam as práticas educativas, e estas serem substituídas por processos de participação coletiva, que favoreçam o desenvolvimento humano e a construção da cidadania, oferecendo novas possibilidades de olhares e ações educativas.

Palavras-chave: Escola. Gestão Democrática. Participação Comunidade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
1.1 A TRAJETÓRIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	08
1.2 CONCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR	11
1.3 PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA: PRINCÍPIOS ESSENCIAIS À DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	15
1.3.1 Autonomia e suas dimensões na escola	15
1.3.2 Participação para, na e com a comunidade escola	17
1.3.3 Órgãos Colegiados na gestão escolar: desafio à efetivação da participação pela comunidade	19
1.3.4 Construção e implementação coletiva e participativa do projeto político pedagógico	22
1.3.5 Eleição de diretores	23
1.3.6 Autonomia financeira na gestão escolar	25
2 METODOLOGIA.....	29
3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	31
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES	43
Apêndice 01	43
Apêndice 02	45

INTRODUÇÃO

Este trabalho enfatiza a democratização da gestão escolar, considerando que a participação da comunidade nos processos de gestão democrática requer que sejam compartilhados e coletivos. Esse tema é inquietante, pois como educadora sei que em algumas escolas não é bem isso o que acontece; as opiniões e sugestões não são aceitas e ouvidas e, para tanto, a participação dos segmentos escolares no dia-a-dia da escola ocorre somente no discurso. Sabe-se que, em muitos casos, a comunidade não compreende a importância da participação nas decisões e ações da escola e, na maioria das vezes, os gestores e professores da escola tentam aproximar a comunidade, mas a mesma não se interessa.

Nesse sentido, é importante destacar o papel que desempenha o gestor escolar, como líder que poderá desencadear um trabalho conjunto, compartilhado e democrático junto à comunidade escolar, no sentido de encontrar possibilidades de efetivação de maior participação por parte dos professores, funcionários, pais, alunos e forças vivas da comunidade, para juntos planejarem e implementarem um projeto político pedagógico para o desenvolvimento da escola. Para que isso ocorra, é necessária a conscientização e o comprometimento dos envolvidos na efetivação desse processo, possibilitando a consolidação da democratização da escola e a qualidade dos seus processos educativos.

Estudar o contexto de democratização na escola é muito importante, já que os princípios e os mecanismos de democratização da escola básica requerem ser muito bem compreendidos, articulados e otimizados em prol da qualidade da educação. Nessa perspectiva, a participação e a autonomia precisam ser compreendidas e cotidianamente construídas, não sendo, portanto, resultado de atos, de resoluções, de ações isoladas e hierarquizadas. A garantia de progressivo grau de participação e autonomia é fundamental para a efetivação de processos de gestão democrática.

Considerando o exposto, esta pesquisa tem por problema proposto: Em que medida a participação da equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais, nos assuntos da escola, acontece considerando os preceitos de gestão democrática? Com os resultados da pesquisa pode-se incentivar a compreensão sobre a democratização da escola básica, especialmente com a participação e o comprometimento dos segmentos escolares.

Portanto, nesta pesquisa objetivou-se, de maneira geral, verificar se a participação e o compartilhamento de decisões e ações pela comunidade escolar repercutem na democratização da escola pública. E, por objetivos específicos priorizou-se: discutir os princípios de gestão democrática, assim como os mecanismos de participação na escola

básica; reconhecer a opinião de diretores, professores, equipe pedagógica e funcionários de uma escola pública do município de Três Passos – RS sobre a autonomia e a participação da comunidade escolar na tomada de decisões e no desenvolvimento de ações na escola; verificar se a participação da comunidade escolar nas decisões e no desenvolvimento de ações administrativas, pedagógicas e financeiras contribui para a democratização nos processos educacionais.

De maneira geral, este trabalho contempla a trajetória da gestão democrática e quais as concepções acerca da gestão escolar, assim como a necessidade e importância da autonomia e da participação escolar em suas dimensões e os mecanismos de participação na escola que contribuem para a consolidação da gestão democrática. Também, apresenta-se os aspectos metodológicos da pesquisa, seus resultados e análises tendo por base a problemática e os objetivos propostos. Por fim, descortinam-se as principais considerações finais e referenciais desta pesquisa.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A TRAJETÓRIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática nasceu de um processo democrático iniciado em 1980, dentro de um contexto de luta pela redemocratização do país, tendo como objetivo reforçar as relações democráticas na organização escolar por meio da prática do compartilhamento das decisões sobre os assuntos da escola.

A história da educação no Brasil foi, desde a sua mais branda origem, incisada por uma escola que atendia a um sistema divisor da sociedade em grupos ou classes sociais e que, diante disto, tratava diferentemente os menos favorecidos com preconceito e desconsideração. Sabe-se que a administração escolar estava extremamente vinculada aos princípios administrativos empresariais próprios de uma sociedade capitalista, na qual os interesses pelo capital era visivelmente presente, levando, portanto, os gestores a terem funções básicas de administração e organização. Tal perspectiva administrativa fez os gestores exercerem a função de burocratas, controladores e centralizadores das decisões, a fim de trazer respostas rápidas aos dirigentes dos órgãos centrais, esquecendo-se de sua principal função que é ser um mediador.

Como afirma Machado (2006, p.30), a educação em seus primórdios não foi capaz de discernir sobre a necessidade de se respeitar todos os povos, suas culturas e aceitar que todos os indivíduos agem e reagem de forma diferente, pecando durante muito tempo ao ser incapaz de dizer um basta a esta situação caótica que se instalou no sistema educacional brasileiro.

Segundo Marques (1987) a atividade escolar era quase que totalmente determinada de fora para dentro. Formalmente, não existia ou era muito restrito o espaço que a escola possuía para as tomadas de decisões sobre seus próprios objetivos, organização e gestão, modelo pedagógico e, principalmente, sobre suas equipes de trabalho.

Nas últimas décadas tem sido discutido e promulgado pela legislação vigente um novo projeto de educação para o Brasil, como forma de enfrentar o desafio de constituir-se uma educação de qualidade para todos. A gestão democrática nos sistemas públicos de ensino vem sendo objeto de reflexões e indagações; desafiadora em sua essência.

A gestão democrática da escola pública muito discutida, desde os preceitos Constitucionais de 1988 e da Lei de Diretrizes de Bases de 1996, pressupõe a observância de princípios democráticos (autonomia, participação, descentralização, transparência, igualdade, entre outros), assim como a criação de mecanismos concretos que viabilizem especialmente a

participação e a autonomia da escola e, ainda, o respeito aos diferentes atores que a compõe. Portanto, na atualidade, a gestão escolar vem sendo compreendida com uma visão de mudanças significativas nas mais diversas áreas políticas e pedagógicas, já que os processos educacionais na sociedade globalizada estão se tornando mais equitativos e inclusivos.

Para dar conta desses novos preceitos, no Brasil, foram formulados princípios básicos para nortear as mudanças propostas no novo paradigma educacional, que elegem a gestão 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). Tais princípios encontram-se na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206 e, são assumidos no artigo 3 da Lei 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, assim como no Plano Nacional de Educação (PNE – Lei 10.127/09/01/2001).

Conforme o artigo 205 da Carta Magna de 1988 a educação é dever do Estado e direito do cidadão. O Artigo 206 da Carta Magna de 1988, também, expressa:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade;
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Na Constituição Federal, no Capítulo III intitulado “Da Educação, da Cultura e do desporto” e no Art. 206, inciso VI, verifica-se que a gestão democrática do ensino público deve ter por pressuposto e objetivo a “[...] garantia de padrão de qualidade” (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

A LDB 9.394/96, no Art 3º, inciso VIII, também, reafirma a concepção de “[...] gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Nos artigos 12 e 15 da referida Lei encontra-se a orientação da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, bem como a importância da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola pela comunidade escolar e sob a responsabilidade dos profissionais da educação, acentuando a importância da participação da “[...] família e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12).

Um dos eventos mais importantes de 2010, para o futuro da educação brasileira, foi realizado em Brasília, no período de 28 de março a 1º de abril, que foi a Conferência Nacional de Educação (CONAE). Traduziu-se por um espaço democrático de discussão e decisão sobre os rumos que o país deve tomar em todos os níveis de ensino. Nessa Conferência foram estabelecidas diretrizes relacionadas ao novo Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020. Entretanto, as metas traçadas encontram-se longe de ser realidade satisfatória para a Educação Brasileira, sendo que o PNE traça as metas, mas é responsabilidade dos diferentes níveis de governo e respectivos Entes Federados criar estratégias compartilhadas de ação. O Projeto de Lei do PNE (em tramitação para aprovação) apresenta dez diretrizes e 20 metas seguidas das estratégias específicas de concretização; tanto as metas quanto as estratégias premiam iniciativas para todos os níveis, modalidades e etapas educacionais sob os preceitos de democratização da educação.

Destaca-se que foi estipulada a meta 19 do PNE 2011-2020, a qual propõe, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a participação da comunidade escolar. As estratégias para atingir a meta 19 estão relacionadas a priorizar o repasse de transferência voluntária na área da educação para os estados, o Distrito Federal e os Municípios que tenham aprovado lei específica prevendo a observância de critérios técnicos de mérito e desempenho e a processos que garantam a participação da comunidade escolar preliminares à escolha e nomeação, a fim de subsidiar para o provimento dos cargos de diretores escolar. O PNE traz, em sua essência, a importância da participação da comunidade na escolha da gestão escolar, pois, assim, a comunidade poderá ter autonomia de escolha e conhecer melhor o gestor, bem como as suas propostas.

O Art. 2º do Projeto de Lei (PL) do PNE 2011-2020 aponta que uma das diretrizes desse Plano Educacional é a difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação. Para tanto, a gestão democrática requer ser levada em conta nas escolas públicas, sendo respeitada e respeitando a todos os segmentos escolares. Já o Art. 9º defende que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas disciplinando a gestão democrática da educação em seus respectivos âmbitos no prazo de um ano contando da publicação desta Lei. Como afirma o Art. 9º do PL do PNE é preciso levar em conta a gestão democrática nas escolas, para que isso aconteça os Municípios, Estados e o Distrito Federal precisam criar âmbitos de atuação tendo o prazo de um ano. Ocorre que não basta criar âmbitos de atuação se não for colocado em prática, já que para se concretizar a

gestão democrática é preciso a efetiva participação da comunidade na escola.

Para tanto, o Estado do Rio Grande do Sul, pela a lei 10.576 de 14 de novembro de 1995, assegura a Gestão Democrática. A referida Lei dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências, ficam introduzidas as seguintes modificações:

O Art. 4º passa a ter a seguinte redação: “A administração dos estabelecimentos de ensino será exercida pelos seguintes órgãos: I - Equipe Diretiva – ED – integrada pelo Diretor, pelo Vice-Diretor e pelo Coordenador Pedagógico; e II - Conselho Escolar.”.

O “caput” do Art. 5.º e seu inciso I passam a ter nova redação, conforme segue: “Art. 5º A autonomia da gestão administrativa, financeira e pedagógica dos estabelecimentos de ensino será assegurada: I - pela indicação do Diretor e do(s) Vice-Diretor(es), mediante votação direta da comunidade escolar.

O Art. 6º passa a ter a seguinte redação: “Art. 6º A administração do estabelecimento de ensino será exercida por uma Equipe Diretiva – ED – integrada pelo Diretor, pelo Vice-Diretor e pelo Coordenador Pedagógico que deverá atuar de forma integrada e em consonância com as deliberações do Conselho Escolar”.

O “caput” do Art. 7.º passa a ser o que segue: “Art. 7º Os Diretores e os Vice-Diretores das escolas públicas estaduais serão indicados pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino, mediante votação direta por meio de chapa”.

Observa-se, portanto, que a gestão democrática está ancorada tanto nos preceitos da Constituição Federal de 1988, quanto pela atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, assim como no Plano Nacional de Educação. Entretanto, se sabe que é preciso avançar para se conquistar uma sociedade realmente democrática, especialmente considerando a dicotomia entre o que está regulamentado pela legislação e o que se faz efetivamente no âmbito do governo, das políticas públicas, dos sistemas de ensino e respectivas instituições escolares.

1.2 CONCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR

A administração escolar brasileira demonstra em suas características a pura e simples transposição da teoria geral da administração para a organização escolar, ou seja, imprimindo à escola uma concepção científico-racional. A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tem das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

Segundo Libâneo (2008) os processos de gestão assumem diferentes modalidades, de acordo com as concepções sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a

formação dos alunos. Assim, temos a concepção técnico-científica em que prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola, sendo que as decisões vem de cima para baixo bastando cumprir, sem a participação de professores, alunos, funcionários, comunidade em geral. A versão mais conservadora dessa concepção é dominada de administração clássica ou burocrática. As escolas que operam com esse modelo dão muita importância à estrutura organizacional como organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos pelos gestores.

Libâneo (2008) estabelece esse paralelo, bem como apresenta as características desse modelo de gestão: prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar; poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns tem mais autoridade do que outros; ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar; comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras; ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

Já para a concepção sociocritica a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, em que as ações e as interações sociais que são estabelecidas tem formato democrático na tomada de decisões. Esta concepção baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada, na acentuação da participação direta e por igual a todos os membros da instituição. Valoriza os elementos internos do processo organizacional, o planejamento, a organização, a direção, a avaliação, sendo que não basta a tomada de decisões, mas que elas sejam postas em práticas, pois a gestão democrática é uma atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, mas, também, depende de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2008).

Libâneo (2008, p.327) estabelece as características específicas a esta concepção de gestão:

[...] definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos da escola; articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela; qualificação e competência profissional; busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais; acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões; todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados; ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

O modelo técnico-científico de gestão é o mais comum no cenário das escolas públicas. Entretanto, as escolas estão adotando novas experiências ancoradas no modelo de

gestão sociocrítica, o qual potencializa a gestão democrática. Nesta perspectiva, a opinião de todos os segmentos da escola é respeitada a partir da valorização dos elementos internos do processo organizacional. Não basta a tomada de decisões, é preciso que elas sejam propulsoras de práticas administrativo-pedagógicas compartilhadas, as quais potencializem a qualificação do ensino e da aprendizagem, sendo um exercício democrático de gestão e um direito de cidadania colaborar na qualidade da educação, já que implica em direitos e responsabilidades.

Tendo por base olhar e refletir as concepções de gestão escolar, buscou-se, também, a origem da palavra gestão. Para Libâneo (2008) advém do verbo latino “gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar”. Desse modo, a gestão é a geração de um modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo. A democracia é a convivência e diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e que querem coisas distintas, implicando a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências por meio do diálogo para a construção de propósitos comuns.

A gestão da escola, portanto, traduz-se na maneira de organizar sua estrutura e o seu funcionamento quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e, sobretudo, pedagógicos. Num enfoque democrático, a gestão escolar se traduz em processo transparente, coletivo e participativo, de maneira a potencializar ações e atos compartilhados na, da e com a comunidade escolar na aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

A participação da comunidade na escola, tendo por base o processo democrático, não é um caminho curto, fácil, mas um caminho que se constrói ao caminhar junto, no qual se precisa refletir sobre os obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação, sendo um trabalho árduo que requer esforço coletivo e determinado de grupos que visem o interesse comum e não individual. Conforme Arroyo (2004, p. 128): “[...] democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter as decisões de Estados ao debate e ao controle pela opinião pública”. Assim como o autor coloca, é importante compreender como é importante a questão do esforço coletivo, uma vez que através da participação de todos os segmentos envolvidos da comunidade escolar (interna e externa) se torna concreta a articulação e a

consecução de mecanismos que gerem novas possibilidades de desenvolver o processo de democratização na escola.

Reavaliar e reconstruir uma nova cultura organizacional de escola, requer que se invista em uma nova concepção de educação, tendo por foco se aproximar de um sentido mais democrático da administração escolar, evidenciando seu principal papel que é de educação para todos. Nesta perspectiva, Saviani (2007, p. 84) afirma:

A relação entre democracia e educação se caracteriza pela dependência e influência recíproca. A democracia depende da educação para o seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para o seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana.

Ferreira (2003, p. 52), também, se refere a democracia como “[...] soberania popular, ou governo do povo, no qual o regime político está baseado nos princípios da soberania popular numa distribuição igualitária do poder”. De acordo com as discussões de Saviani e Ferreira, compreende-se que a gestão escolar pode se consolidar por meio de processos democráticos participativos e adquirir dimensão articuladora dos recursos humanos e financeiros, objetivando o cumprimento da essência da educação.

A gestão democrática, portanto, precisa valorizar 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” (LIBÂNEO, 2008, p. 37). Fortalece-se a democratização do processo de gestão educacional por meio do “[...] compromisso coletivo com resultados educacionais” (LÜCK, 2000, p. 37). A gestão, nesta concepção, permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir ações articuladas e resistentes; ações de trabalho em equipe.

A gestão democrática implica a efetivação de processos educacionais compartilhados; só se concretiza na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelas decisões e ações que beneficiem os processos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola. Nesse sentido, a gestão democrática participativa exige uma “[...] mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar” (GADOTTI, 2006, p. 5), pois não basta apenas colocar as mudanças no papel e serem representativas no discurso, mas, sim, haver conscientização e cada um aceitar e mudar o seu pensamento e sua atitude em relação a melhoria da educação escolar.

Marques (1987, p. 35) indica que a “[...] participação de todos, nos diferentes níveis de decisão, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. Primeiramente, é

importante delinear a equipe gestora pela ação docente do professor, do diretor, do coordenador pedagógico entre outros cargos e funções que envolvem o fazer docente a partir do tripé administrativo-pedagógico-financeiro na escola. Esta equipe precisa conhecer onde a escola está inserida, quem são seus alunos, os pais desses alunos, como é a realidade da comunidade escolar; assim a equipe gestora poderá construir a participação da comunidade escolar, aproximando-a da escola, utilizando-se de mecanismos de democratização, entre outros, para que a comunidade participe das atividades escolares.

A escola é um espaço de contradições e diferenças. Nessa ótica, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, compartilhamento de decisões e ações coletivas, descentralização do poder pelo diálogo e respeito às diferenças, bem como liberdade de expressão, garantimos a vivência de processos democráticos a serem efetivados no cerne da instituição escolar, sempre em busca da [re]construção de projetos coletivos de interesse daquela comunidade escolar.

1.3 PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA: PRINCÍPIOS ESSENCIAIS À DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

A organização da gestão escolar requer o conhecimento e a adoção de alguns princípios básicos, sendo propostos e necessários para dar consecução à gestão democrático-participativa. Nesse sentido, Paro (2006) afirma que para a escola se tornar realmente como espaço público é imprescindível a criação de mecanismos que a potencialize democrática. Conforme o autor são mecanismos de democratização da escola os conselhos, associações, assembleias, conferências, entre outros, já que se traduzem em possibilidades eficazes de aproveitar as práticas já existentes na escola para implementar uma gestão democrática.

Paro (2006), também, salienta que quando se discute educação é importante considerar o homem como ser histórico, que transcende o que é natural, pois ele busca a liberdade em suas ações. O homem se efetiva sujeito cidadão quando participa produzindo coletivamente, sendo que o homem não se faz só. Assim sendo, é importante a participação e a tomada de decisões coletivas, em que cada membro assuma sua parte e responsabilidade no trabalho da escola.

1.3.1 Autonomia e suas dimensões na escola

O conceito de autonomia está relacionado a tendências mundiais de globalização e mudança de paradigmas. Descentralização de poder, democratização de ensino, autogestão, flexibilização, cooperação, são alguns conceitos relacionados a essas mudanças. A autonomia

escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam “mudanças urgentes e consistentes” (LÜCK, 2000, p. 62).

A aproximação entre tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição de formação de sujeitos de seu destino e maturidade social (LÜCK, 2000, p.64).

Como a autora salienta a tomada de decisão entre os segmentos escolares e a sua aproximação gera autonomia nas decisões e a maturidade social, em que cada um poderá apresentar e defender a sua opinião a determinado assunto. A autonomia, na perspectiva da gestão escolar, é a capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações.

A autonomia tem um conceito complexo e com muitos significados. Algumas vezes, ela é muito mais prática de discursos do que a expressão concreta em ações objetivas; em outras, representa o discurso utilizado para justificar práticas individualistas e dissociadas do contexto. Entretanto, é fundamental que se desenvolva um entendimento comum, uma vez que, na escola a autonomia requer ser traduzida pela capacidade de organização da gestão, traduzida por projetos, programas e ações que influenciam, explicam e legitimam ações de repercussão sócio-educacional.

Segundo Ferreira (2003, p. 35) autonomia é a “[...] capacidade de resolver seus próprios problemas”. Tal conceito apresenta uma série de implicações, sendo que esse significado corresponde a uma autonomia parcial, já que podemos resolver problemas de maneira verticalizada. Claro que essa condição é inadequada se for entendida como ação isolada, sem a compreensão das políticas públicas para a educação e a observância dos marcos regulatórios da educação nacional, assim como a compreensão de que todas estas questões, entre outras, precisam participação e coletividade no âmbito da escola. Portanto, a autonomia entendida como processo de gestão escolar participativa, trata-se de um conceito que se realiza dinamicamente, compartilhadamente, mas, sobretudo, de maneira responsável e inter-relacional com as respectivas redes de ensino, seus gestores e suas comunidades escolares.

No artigo 15 da LDB 9.394/96, encontra-se que a autonomia da escola possui três dimensões:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASI, 1996).

A autonomia tem tais dimensões, podendo-se destacar que, de modo especial, a financeira, a política, a administrativa estão a serviço da dimensão pedagógica.

Trata-se de quatro eixos que devem ser desenvolvidos concomitantemente, de modo interdependente e a reforçarem reciprocamente. Essa autonomia se constrói com autoridade, isto é, com o sentido de autoria competente. Trata-se de uma autoridade intelectual (conceitual e técnica), política (capacidade de repartir poder), social (capacidade de liderar) e técnica (capacidade de produzir resultados e monitorá-los). (LÜCK, 2008, p. 55)

Para isso, é importante a participação e colaboração de todos os segmentos da escola, em função da educação democrática, em que a opinião e a participação de todos seja valorizada. Sem uma dessas dimensões faltaria equilíbrio na gestão, desarticulando o desenvolvimento da autonomia. Essas quatro dimensões da autonomia escolar, segundo Lück (2008, p. 30) se desenvolvem nos seguintes elementos:

- Administrativa: tem como objetivo possibilitar a elaboração de programas, projetos, tem como conhecimento a realidade da escola, incentivando a participação da comunidade escolar nas decisões escolares levando a uma gestão democrática.
- Financeira: leva a escola a adaptar os recursos financeiros em seus projetos. Nas escolas públicas a autonomia financeira ocorre em uma autonomia parcial, sendo que a escola só pode administrar parte dos recursos destinados, cabendo ao órgão central do sistema educativo se responsabilizar pelos gastos da escola.
- Jurídica: implica na elaboração nas suas normas escolares baseadas na legislação. Possibilitando as normas de funcionamentos escolar, fazendo parte de um regime que deve ser elaborado pelos segmentos envolvidos na escola, onde cada escola tenha o seu. A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posições dos atores sociais.
- Pedagógica: define o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico. Através dela a escola define as atividades pedagógicas curriculares.

Cada elemento tem o seu papel e sua importância no dia-a-dia da escola; sem os mesmos faltaria o equilíbrio para consolidar a escola de qualidade.

1.3.2 Participação para, na e com a comunidade escolar

É indispensável a participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, como a forma de viabilização da democratização da escola básica; uma participação como interação comunicativa, busca do consenso em pautas básicas

e pelo diálogo intersubjetivo.

Sob a responsabilidade do diretor, a equipe escolar formula o projeto político pedagógico, toma decisões por meio da discussão com a comunidade escolar mais ampla. O diretor coordena, mobiliza, incentiva, lidera e partilha com membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões; também, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões.

De acordo com Lück (2000, p 70), “[...] o trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar”. Assim sendo, a direção da escola não pode prender-se a uma gestão conservadora. É importante relacionar o trabalho gestor a uma visão democrático-participativa, pois a democratização poderá se efetivar de maneira mais sólida se a equipe gestora promover o acesso de todos os segmentos da comunidade escolar a instâncias consultivas, decisórias e deliberativas permeadas por práticas de participação popular; essa participação possibilitará, certamente, o planejamento, a execução e a avaliação participativa. Entretanto, a democracia escolar acontece quando a população tem acesso ao contexto escolar, quando o trabalho escolar é conhecido pela comunidade e a mesma começa a interferir de forma positiva na qualidade de ensino.

A participação significa a atuação de pais, professores, alunos e a comunidade em geral nas decisões das questões que envolvem os assuntos da escola. Para tanto, a participação precisa se concretizar “na” comunidade e “com” a comunidade, ao invés de “para” a comunidade, sendo que é necessário aos educadores promoverem, cada vez mais, práticas de participação da comunidade escolar, potencializando encontros periódicos para planejamento com os integrantes da comunidade, debates, avaliação, realizando eventos educacionais com e na comunidade, entre outros aspectos.

A construção de uma escola em que a participação se constitui prática cotidiana depende, portanto, da intenção e da ação da comunidade escolar, que se traduz em atos políticos e pedagógicos, com tomada de decisões e a responsabilidade na consecução das ações definidas compartilhadamente. Nesta perspectiva, a gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre que a tomada de decisões seja partilhada, no que é indispensável a implementação de mecanismos de participação, como a existências de órgãos colegiados, entre eles o conselho escolar, o conselho de classe, a participação estudantil; a construção e implementação coletiva e participativa do projeto político pedagógico; a eleição de diretores; a progressiva autonomia financeira da escola.

Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político, fundamental para a construção da gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola em função da organização administrativo, pedagógica e financeira.

A efetivação e a consolidação dos mecanismos de participação da, na e com a comunidade educacional se constituem, especialmente, na perspectiva da construção de novas maneiras de se partilhar o poder de decisão nas instituições e na mobilização dos segmentos da comunidade interna e externa da escola. Nesse sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisões e a gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas e das necessidades do contexto escolar, envolvendo todos os segmentos da escola orientados pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

1.3.3 Órgãos Colegiados na gestão escolar: desafio à efetivação da participação pela comunidade

Pensamos sobre quem faz parte da escola, quem são os órgãos que a compõe e o que são órgãos colegiados? O termo colegiado diz respeito à forma de gestão na qual a direção é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade que, reunidas, decidem os princípios, as prioridades, os meios e os fins educacionais da instituição. Para atingirem suas finalidades, as instituições determinam papéis e responsabilidades.

Cada instituição escolar possui uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar, em que cada setor ou grupo ou sujeito tem as suas funções que asseguram o funcionamento da escola. Fazem parte dessa estrutura: O Conselho Escolar, Direção, Setor Administrativo, Setor Pedagógico, Instituições Auxiliares (CPM, Clube de Mães, outros), Corpo Docente, Funcionários e Estudantes.

Integram o conselho escolar a direção da escola e a representação dos estudantes, dos pais ou responsáveis pelos estudantes, dos professores, dos funcionários e da comunidade local. Ao conselho escolar, que é um órgão colegiado, cabe a tomada de decisões coletivas, já que ninguém tem autoridade especial.

A escolha dos membros dos conselhos escolares deve pautar-se pela possibilidade de efetiva participação e eleição pela comunidade escolar. O importante é a representatividade, a disponibilidade e o compromisso dos integrantes; é saber ouvir e dialogar, assumindo as responsabilidades de acatar e representar as decisões da maioria, sempre dando a sua opinião e apresentar as propostas que sejam importantes à comunidade escolar. Os conselhos

escolares são, acima de tudo, um espaço de participação e decisão compartilhada, portanto, de exercício de democracia.

No Caderno 5 MEC/SEB (2004, p. 35), que trata do conselho escolar, da gestão democrática da educação e da escolha do diretor, encontra-se que o conselho escolar tem atribuições como:

- elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar;
- coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar;
- convocar assembléias gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;
- garantir a participação das comunidades escolares e local na definição do PPP da unidade escolar;
- promover relações pedagógicas que favorecem o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar respeitando a legislação vigente, a partir da análise entre outros aspectos do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- participar da elaboração do calendário escolar, no que competir a unidade escolar, observada a legislação vigente;
- acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando a melhoria da qualidade social da educação escolar.
- elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação.
- aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola sobre a programação e a ampliação de recursos financeiros promovendo alteração, se for o caso.
- fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar.
- promover relações de cooperação e intercâmbios com outro Conselho Escolar.

Outro órgão colegiado na escola é o conselho de classe. É uma atividade que envolve a avaliação de maneira colegiada e deliberativa. Tal momento colegiado se constitui a partir das experiências vividas nos processos pedagógicos na escola, desencadeando discussões e decisões compartilhadas de maior conhecimento sobre o aluno, a sua aprendizagem, o ensino e a escola em sua conjuntura. O conselho de classe é composto por professores, alunos da

turma, coordenação e direção; pode contar, também, com a participação de pais. Para Libâneo (2008, p. 342):

O conselho de classe é o órgão de natureza deliberativa acerca da avaliação discente, resolvendo quanto à ação preventivas e corretivas sobre o rendimento dos alunos, sobre o comportamento deles, sobre promoções e reprovações e sobre outras medidas concernentes á melhoria da qualidade da oferta dos serviços educacionais e ao melhor desempenho escolar do alunato.

Na escola a gestão democrática pode se constituir pelo conselho de classe, entretanto esta realidade se consolidará se, efetivamente, a participação e o compartilhamento de decisões for coletivo e democrático. A avaliação dos alunos verticalizada, por meio do conselho de classe, não é retrato de gestão democrática. Sendo assim, os encaminhamentos colegiados requerem práticas de avaliação formativa e emancipatória, por meio do diálogo e da auto avaliação, entre outros meios para diagnosticar os pontos fortes e as fragilidades dos processos de ensino e aprendizagem, assim como da cultura organizacional da escola.

O grêmio estudantil ou união estudantil estão relacionados à representação da organização dos estudantes da escola e, portanto, constituem-se colegiados no âmbito discente. As agremiações possibilitam a exposição de idéias, de reivindicações e anseios de maneira organizada, responsável, respeitosa e democrática. Sua atuação na escola deve ser incentivada, visto que é um veículo de formação plena da cidadania junto ao desenvolvimento político e social.

A Lei Federal nº 7.398 de 04/11/85 assegura a importância do grêmio estudantil na escola no seu artigo 1º sinalizando que são “entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas, com finalidades educacionais, culturais, desportivas e sociais”. Já no 2º parágrafo a referida lei aponta “a organização, o funcionamento e as atividades dos grêmios serão estabelecidas nos seus estatutos, aprovados em assembleia geral do corpo discente de cada estabelecimento de ensino particular ou público, convocada para esse fim”. O parágrafo 3º aponta coloca que “a aprovação dos estatutos e a escolha dos dirigentes e dos representantes do grêmio serão realizadas pelo voto direto e secreto de cada estudante, observando-se, no que couber, as normas de legislação eleitoral”. Conforme assegura a lei, é possível verificar que o principal objetivo do grêmio estudantil é contribuir para aumentar a participação dos alunos nas atividades de sua escola, fazendo com que eles tenham voz ativa e participem, junto com pais, funcionários, professores, coordenadores e diretores.

A Associação de Pais e Mestres (AMP) ou Conselho/Círculo de Pais e Mestres (CPM), como órgão colegiado, reúne os pais de alunos, o pessoal docente e técnico

administrativo; costuma funcionar por meio de uma diretoria executiva e de um conselho fiscal. Foi regulamentada em 1978, substituindo a Caixa Escolar criada em 1956. A APM ou CPM deve exercer a função de sustentadora jurídica das verbas públicas recebidas e aplicadas na escola, sendo um instrumento para que os pais possam opinar, reivindicar e compreender a importância de seu papel na vida da escola, mobilizando a comunidade escolar para uma educação democrática e compromissada.

A APM, com a participação de pais, professores, alunos e funcionários, seria o órgão mais importante de uma escola autônoma, estando envolvido na organização do trabalho pedagógico e no funcionamento administrativo da escola (MINASI, 1996 apud VEIGA, 2003, p. 120).

A AMP ou CPM tem um papel muito importante na escola, fazendo a aproximação dos pais e dos mestres (docentes) no trabalho pedagógico com o administrativo; trazendo a comunidade para dentro da escola especialmente junto a organização e o desenvolvimento de atividades sociais, culturais e de apoio financeiro no caixa escolar.

1.3.4 Construção e implementação coletiva e participativa do projeto político pedagógico

Toda vez que estamos em busca de respostas relacionadas à gestão da escola e, especificamente, da sala de aula ou em busca da educação de qualidade, estamos planejando. O planejamento não ocorre em apenas um dia, mas, sim, cotidianamente. Não devemos planejar apenas por planejar, para facilitar o trabalho em sala de aula ou por ser uma atividade burocrática; o planejamento necessita ser consolidado no cotidiano escolar em busca de melhoramento nas práticas escolares.

Um dos meios para que possamos buscar melhoramento nas nossas práticas escolares é sempre ter por base os preceitos e orientações do Projeto Político Pedagógico (PPP). Nele estão às intenções dos alunos, professores, funcionários e da comunidade escolar, assim como os pressupostos teórico-metodológicos da escola. Conforme Veiga (2003, p.13),

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside à possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

O projeto dá sentido e rumo às práticas educativas. Necessita ser Projeto Político Pedagógico e não apenas Projeto Político, por não ter somente participação do governo. Se constitui um plano que requer ser construído pelos integrantes da comunidade escolar e, para tanto, que seja implementado, também, por todos. Não é um documento para ser esquecido na gaveta da escola, pois é está sempre em construção e modificação.

Na Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2010, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, no art. 2º, está posto que é preciso estimular a reflexão crítica e propositiva a qual deve subsidiar a formulação, a execução e a avaliação do Projeto Político Pedagógico da escola de educação básica. Já o art. 10, da referida Resolução, define que o planejamento das ações coletivas exercidas pela escola supõe que os sujeitos tenham clareza quanto a relevância de um Projeto Político Pedagógico concebido e assumido colegiadamente pela comunidade educacional, respeitadas às múltiplas diversidades e a pluralidade cultural. Este artigo é pontual quanto a que o Projeto Político Pedagógico deve ser pensado e elaborado em conjunto com a comunidade escolar e, para tanto, precisa respeitar cada membro.

1.3.5 Eleição de Diretores

A direção é o princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível.

Dourado (2000) defende a eleição de diretores de escola como a forma mais democrática de gestão. Em Lück (2000, p. 200) encontra-se que existem diferentes formatos para a escolha do diretor, as quais fazem parte da maioria das escolas públicas do Brasil:

- Nomeação: O gestor é escolhido pelo poder executivo, podendo ser substituído a qualquer momento, de acordo com a conveniência e o momento político, estabelecendo assim uma prática clientelista.
- Concurso: A escolha do diretor é feita através de uma prova escrita e de prova de títulos.
- Carreira: O gestor assume seu cargo naturalmente, já que é através do seu plano de carreira e das especializações que faz na área de administração e gestão que se torna diretor.

- Eleição: É através desse processo, que a vontade da comunidade escolar prevalece. Essa é a maneira que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso e a sensibilidade política por parte do diretor, além de permitir a cobrança e a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha de acordo com o MEC (2005), tem sido a modalidade mais democrático já que o processo começa desde a eleição dos representantes do colégio eleitoral até a operacionalização.
- Esquema misto: O diretor é escolhido por diferentes formas, seja mesclando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, seja através das decisões tomadas pelos conselhos da escola. Nesse processo misto a comunidade tem sua parcela de participação, possibilitando assim um maior vínculo do diretor com a escola.

No entanto, se sabe que não é a eleição em si que vai democratizar a escola, mas, sim, o que ela representaria como parte de um processo participativo global que requer ser colaborativo. Segundo Lück (2000, p. 37),

A escolha do diretor escolar, pela via da eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos.

O significado da palavra direção, no contexto escolar, vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades; implica em um rumo educativo, na tomada de posição frente aos objetivos escolares sociais e políticos em uma sociedade plural e que requer ser equitativa, inclusiva e democrática. Para Libâneo (2008, p. 330),

O processo educativo, portanto, por sua natureza, inclui o conceito de direção. Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação. Ou seja, o trabalho escolar implica uma direção.

Nessa perspectiva, o diretor tem um papel significativo na organização do trabalho escolar, pois sua ação de docente gestor implica a articulação das dimensões político-administrativo-pedagógica-financeira na construção e consecução coletiva do projeto da escola, permeada por práticas de problematização, diálogo, discussão e decisão coletiva. Entretanto, o diretor é um líder na qual iria liderar o grupo, ao serem tomadas as decisões coletivamente é necessário pô-las em práticas. Para isso, a escola precisa estar bem

coordenada e administrada.

Ainda, coloca Libâneo (2008, p. 332):

O papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de líder cooperativo, de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas as questões administrativas. Como dirigente cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que aprenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Constitui-se um desafio eleger o melhor e o mais competente profissional disponível para o cargo. Como superar os interesses individuais e de grupos isolados, na busca do bem social e da qualidade da educação na escola? Como manter o compromisso coletivo e a mobilização social em torno da escola, para além da ocasião das eleições?

Sabe-se que as eleições para diretores tem sido considerada como um dos mecanismos mais democráticos pelos movimentos sociais e que o processo de democratização da escolha de diretores tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor.

1.3.6 Autonomia financeira na gestão escolar

Ao se discutir sobre autonomia financeira, muitas vezes nos perguntamos: Quem deve ser o responsável na articulação das questões financeiras na escola? Quem deve fiscalizar a utilização desses bens? Quem destina as verbas para as instituições públicas? Quais os encaminhamentos para gestar as finanças da escola?

O controle do dinheiro enviado para as escolas é feito pelas Mantenedoras e pelo Poder Executivo. Os Tribunais de contas, o Poder Legislativo e os Conselhos de Educação, entre outros Órgãos Colegiados, participam do controle dos recursos públicos. Mas, cabe à comunidade escolar contribuir para as decisões, encaminhamentos e o controle social dos recursos financeiros públicos. Entretanto, muitas equipes gestoras não trabalham dessa forma quando se trata do financiamento escolar.

A autonomia financeira requer que a equipe gestora, juntamente com os órgãos colegiados, planejem e executem seu orçamento tendo por base as necessidades administrativo-pedagógicas da escola.

É importante destacar que se constitui obrigação do poder público o financiamento das instituições educacionais públicas, sem que a escola tenha que recorrer a outras fontes de receita, aplicar e remanejar diferentes rubricas; mas sempre com o acompanhamento e a fiscalização dos órgãos internos e externos competentes.

Segundo Lück apud Paro (2006, p. 197): “A autonomia financeira da escola está em fazer uso dos recursos financeiros e utilizá-los de forma mais adequada aos fins educativos. E os recursos financeiros para suprir as necessidades mais fundamentais da escola devem ser providos pelo Estado”. Os recursos financeiros precisam ser utilizados para a melhoria da educação nas escolas tendo como fins os processos educativos, assim sendo as verbas destinadas às escolas advém do Estado, mas nem sempre a verba destinada supre todas as necessidades que se encontram na escola. Por isso, é muito importante todos os segmentos da escola estarem informados quanto as verbas que são destinadas à escola, assim como participarem por meio das instâncias consultivas e deliberativas (órgãos colegiados) das decisões do que deverá ser feito em função das necessidades e prioridades dos processos educativos na escola.

No que diz respeito ao financiamento da educação no Brasil, sobretudo, se constituem instrumentos legais que regem a distribuição de recursos a Constituição Federal/88 e a LDB/96. Assim, de acordo com a Constituição Federal Brasileira de 1988:

Art.68. Serão recursos públicos destinados à educação os originários de:

1. Receita de impostos próprios da União dos estados, do distrito Federal e dos Municípios.
- 2.Receita de transferência constitucionais e outras transferência.
3. Receita de salário educação e de outras contribuições sociais.
4. Receita de incentivos fiscais.
5. Outros recursos previstos em lei.

Art. 69. A união aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento o que consta nas respectivas Constituições ou leis Orgânicas, da receita resultante dos impostos, compreendida as transferências Constitucionais na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

Essa receita inclui os impostos transferidos da união para o Estado e Municípios e dos Estados para os Municípios o que não significa, porém, a receita bruta dos orçamentos Federais, Estaduais e Municípios. Incluindo impostos e outros tributos. Os tributos são as receitas derivadas que o Estado recolhe do patrimônio dos indivíduos. E os impostos são as taxas e as contribuições, na qual pagamos imposto de tudo, sendo pobre ou rico sempre temos impostos para pagar, pagamos impostos da nossa casa, do carro. Por meio dos impostos é que o Estado capta a riqueza que compõe o tesouro público.

A LDB 9.394/96, art.15, estabelece o seguinte sobre o financiamento da educação: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. A autonomia financeira é essencial para a efetivação da gestão democrática, uma vez que amplia a capacidade dos

segmentos escolares de analisar determinadas situações da escola e tomar decisões em conjunto, definindo, portanto, quais os encaminhamentos adequados as reais situações do contexto daquela escola.

Considera-se que o financiamento e a gestão da educação estão intimamente ligados e que o processo de descentralização dos recursos, envolvendo diretamente as escolas, de modo a fortalecer sua autonomia, requer a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. Entretanto na atual LDB está prevista a MDE que se refere a investimento e ações voltadas para a manutenção e o desenvolvimento do ensino na consecução dos objetivos das instituições educacionais. O art. 70 da LDB enumera as ações consideradas como de manutenção e desenvolvimento do ensino: remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e dos profissionais da educação; aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino; uso e manutenção de bens vinculados ao sistema de ensino; levantamentos estatísticos, estudos e pesquisas visando, precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino; realização de atividades-meio necessárias ao funcionamento do ensino; concessão de bolsas de estudos a alunos de escolas públicas e privadas; aquisição de material didático-escolar e manutenção de transporte escolar; amortização e custeio de operação de crédito destinadas a atender ao disposto nas alíneas acima.

As estabelecer quais despesas podem ser consideradas como de manutenção e desenvolvimento do ensino, a Lei nº 9.394/96 pressupõe que o “[...] sistema coloque o foco da educação na escola e no aluno”; daí a necessidade de vinculação necessária dos recursos aos objetivos básicos da instituição educacional.

O art. 71 da Lei 9.394/96 enumera as ações que não são consideradas como de manutenção e desenvolvimento do ensino: pesquisa, quando não vinculada às instituições de ensino, ou quando efetivada fora dos sistemas de ensino, que não vise, precipuamente, ao aprimoramento de sua qualidade ou à sua expansão; subvenção à instituição pública ou privada de caráter assistencial, desportivo ou cultural; formação de quadros especiais para Administração Pública sejam militares ou civis, inclusive diplomáticos; programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social; obras de infraestrutura, ainda que realizadas para beneficiar, direta ou indiretamente, a rede escolar; pessoal docente e demais trabalhador da educação, quando em desvio de função ou em atividade alheia à manutenção e ao desenvolvimento do ensino.

O FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) é arrecadado em cada estado e distribuído de acordo com o número de alunos matriculados na qual deverá financiar não só a educação fundamental, mas, também, a educação infantil, a média e a EJA (educação de jovens e adultos). Atendendo toda educação básica ao médio. A lógica do FUNDEB, que permeia parcela dos recursos vinculados ao financiamento do ensino, para onde a matrícula fisicamente reside, deverá ser estendida para toda a educação básica, de forma a garantir a melhoria da qualidade do ensino ofertado. “A equidade do financiamento requer ser, portanto, a lógica de toda a educação básica, redistribuindo os recursos disponíveis para o financiamento da educação, com base em um critério mais objetivo, que é o da matrícula de cada aluno” (LÜCK, 2000, p. 34).

É de suma importância que o gestor escolar tenha conhecimento aprofundado sobre o financiamento escolar, bem como os respectivos programas governamentais. Assim sendo, saberá de onde vem a verba destinada à educação e onde e como deverá ser aplicada, sabendo que é preciso ter autonomia financeira e que todo o segmento escolar deve tomar essa decisão em conjunto para aplicar as verbas.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso de abordagem qualitativa. Yin (1994) pressupõe o estudo de caso como um enfoque metodológico de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Essa abordagem se adapta em uma investigação em educação, pois estamos procurando respostas para o “como?” e o “porquê?”. Nessa perspectiva, a pesquisa de abordagem qualitativa, de acordo com Bogdan e Biklen (1982, p. 30)

[...] contribui para que a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de através do trabalho intensivo de campo. Por exemplo, se a questão que está sendo estudada é a da indisciplina escolar, o pesquisador procurará presenciar o maior número de situações em que esta se manifeste, o que vai exigir um contato direto e constante com o dia-a-dia escolar.

Assim sendo, este estudo optou pela metodologia de pesquisa qualitativa por esta ser 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, reconhecido o conhecimento como algo não acabado, ou seja, como uma construção que se faz e se refaz continuamente (LUDKE; ANDRÉ, 1989).

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionários aplicados em sua especificidade para os diferentes segmentos pesquisados na comunidade escolar, assim podendo apontar com mais clareza as respostas ao problema dessa pesquisa.

Nesta perspectiva, realizou-se a pesquisa em uma Escola Municipal de Educação Infantil, contando com a representatividade dos segmentos duas pessoas da equipe gestora, quatro funcionárias, três pais e cinco professoras. A escola situa-se no município de Três Passos. É uma escola de educação infantil que possui em torno de 120 alunos de 4 meses a 6 anos. A escola tem 5 anos de existência, possui 11 professores e 30 funcionários (CIEE, serventes, meredeiras).

Após a juntada de informações e dados da pesquisa, buscou-se analisar os dados coletados tendo por base o entrecruzamento teórico-prático à luz da problemática elencada para esta investigação, assim como os objetivos previstos. Assim sendo, Bogdan e Biklen (1982) discutem o conceito de pesquisa qualitativa, apresentando cinco características que configuram a pesquisa qualitativa em educação: 1) A pesquisa

qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o seu principal instrumento, procurando presenciar o maior número de situação no dia-a-dia escolar. 2) Os dados coletados são predominantemente descritivos e apresentados em forma de palavras ou imagens e não de números. 3) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. 4) O significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida são focos de atenção do pesquisador. 5) A análise de dados tende a seguir um processo indutivo. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir das inspeções dos dados.

Tendo como base os pressupostos metodológicos de pesquisa qualitativa, propostos por Bogdan e Biklen (1982), esta investigação proporcionou verificar e analisar a participação da equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais nos assuntos da escola, considerando, sobretudo, os preceitos de gestão democrática.

3 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Realizou-se a pesquisa em uma Escola Municipal de Educação Infantil do município de Três Passos/RS. A escola foi idealizada em função da demanda das famílias dos bairros próximos que não contavam com uma escola de educação infantil para atender as crianças desta faixa etária. A inauguração e início do funcionamento aconteceram no ano de 2008 e a escolha do nome aconteceu a partir de um concurso em que participaram os alunos da rede municipal.

Segundo a equipe gestora, o Projeto Político Pedagógico da escola está em construção, e a escola tem como objetivo oportunizar o desenvolvimento integral da criança, priorizando a construção e a apropriação do conhecimento, a socialização, a autonomia, a cooperação e vivendo a infância de maneira prazerosa e plena.

Na escola trabalham 42 profissionais, sendo 19 professores, 10 funcionárias contratadas pelo CIEE e que, também, desempenham o papel de auxiliares em sala de aula, 02 meredeiras, 11 domésticas, sendo que 02 auxiliam na cozinha e os demais atuam na limpeza e na higienização das ambientes. A escola conta com uma professora na direção e uma professora na coordenação pedagógica, ambas formandas em Pedagogia. Além destas, a escola conta com a assistência de uma equipe de profissionais qualificados.

A escola está inserida em uma comunidade com características sócio-econômicas de classe média; não há caso de extrema pobreza, já que a maioria das pessoas desta comunidade trabalha e possui boa renda. As famílias, em sua maioria, possui entre 03 e 04 integrantes e a renda familiar gira em média de 01 a 03 salários mínimos. A grande maioria dos pais possui Ensino Médio completo e atuam nas áreas do comércio, funcionalismo público, serviços gerais e autônomos, sendo que grande parte possui carteira assinada.

O público alvo dessa pesquisa se constituiu de uma representatividade dos professores, funcionários, gestores e pais. Os participantes foram escolhidos após uma conversa inicial em que foi apresentada a temática da pesquisa e explicados os objetivos propostos. O critério adotado para a seleção dos professores, funcionários, pais e gestores foi a demonstração de interesse e aceite nas contribuições.

Assim, para favorecer o entendimento do assunto em questão, foi utilizado um questionário orientando a percepção da temática da pesquisa e ao preenchimento das

questões, permitindo, portanto, representar as concepções e o ponto de vista dos pesquisados. Os questionários foram aplicados com 10 questões descritivas, sendo divididas as questões para professores e gestores (Apêndice 1), pais e funcionários (Apêndice 2), as mesmas estiveram voltadas para verificar se a participação e o compartilhamento coletivo de decisões e ações na gestão da educação repercutem na democratização da escola pública.

Os professores pesquisados são formados em Pedagogia e Letras, com especialização em Educação Infantil, Anos Iniciais e em Literatura Infantil. 50% dos professores está há mais de quatro anos na instituição pesquisada e 50% no primeiro ano na instituição pesquisada. Já a direção da escola está no seu segundo ano de gestão e a coordenação é o primeiro ano nessa instituição.

Dos professores pesquisados todos reconhecem que a equipe diretiva possui seu planejamento anual e mensal, já que percebem pelas ações realizadas na escola e com planejamento mensal realizado em que todos os professores participam. Segundo Coaracy (1972, p. 79), o planejamento decorre de

Processo contínuo que se preocupa com o para onde ir e quais as maneiras adequadas para chegar lá, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto as do indivíduo.

O planejamento promove não só a aprendizagem do conteúdo, mas, também, as condições favoráveis a aplicação e integração desses conhecimentos. Além de planejar a direção e coordenação escolar tem um cotidiano dentro na escola, em que para os professores esse cotidiano é voltado para ações de sua competência, participar de reuniões na prefeitura, colocar em prática as ações planejadas.

Os professores ao serem questionados se a gestão da escola se constitui democrática, 90% responderam que sim, já que os gestores levam em conta a opinião dos professores nas reuniões, mas 10% afirmaram que não é gestão muito democrática, visto que suas ações são basicamente com base no que é cobrado pela Secretaria de Educação sem considerar a opinião do grupo. Para que a escola se torne uma escola democrática é necessário priorizar a opinião de todos os segmentos, sendo que estes deveriam fazer parte dos objetivos da secretaria da educação e comprometer-se, também, com a consolidação da democracia no ambiente escolar. Conforme Ferreira (2003, p. 53)

[...] tornar as escolas eficazes torna-se, então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar.

Para que uma escola se constitua democrática é importante considerar a valorização da opinião da comunidade, as dimensões da autonomia (financeira, política, administrativa e pedagógica), bem como a descentralização do poder. Nesta perspectiva, segundo os professores pesquisados 80% percebem que há autonomia administrativa, pedagógica, financeira e política na escola. Conforme a Professora 2 fica pontual que a gestão da escola está “investindo em materiais pedagógicos, na melhoria do espaço físico e na construção do PPP”.

Porém, 20% dos professores não percebem essa autonomia na escola, e visualiza-se esta questão na contribuição da Professora 4:

Não há autonomia no trabalho da escola. Tema trabalhado escolhido pela Secretaria de Educação, sem consulta previa aos professores e sem levar em conta as peculiaridades de cada escola. Não tem autonomia financeira merenda e materiais, pois tudo é comprado pela Prefeitura com base nas necessidades de todas as escolas.

O tema geral de cada instituição escolar requer considerar a realidade dos alunos, pois cada criança tem a sua cultura e a sua necessidade, por isso é o professor que conhece melhor o aluno e, portanto precisa participar na escolha do tema a ser trabalhado com os mesmos levando em conta a sua cultura e suas necessidades. Também, podemos observar a centralização do poder e o direcionamento pedagógico da Mantenedora, uma vez que não são consideradas as características e especificidades de cada comunidade escolar, sendo que cada instituição escolar necessita ter a sua autonomia pedagógica nas escolhas dos projetos a serem desenvolvidos com os educandos.

De acordo com Gadotti (2006, p. 67) “[...] A participação e a democratização num sistema público de ensino é uma forma prática de formação para a cidadania que, por sua vez, é um dos pressupostos da gestão democrática. Essa formação se adquire na participação no processo de tomada de decisões”. Para que uma escola seja democrática é necessária à participação dos professores e em geral na tomada decisões, sendo que é importante que todos saibam que cada criança tem as suas necessidades e essas precisam ser levadas em conta, pois nenhuma é igual a outra. A autonomia, portanto, se constitui na construção cotidiana, na qual todo o segmento escolar precisa fazer parte, sendo visto como num mosaico que só faz sentido visto pelo conjunto. Assim sendo, Lück (2000, p. 25) afirma:

A autonomia é um processo que se constrói no dia-a-dia, mediante ação coletiva competente e responsável, realizada mediante a superação de naturais ambiguidades, contradições e conflitos [...] Trata-se de uma construção processual, sem planta pré-traçada.

É necessária a autonomia não somente na construção do Projeto Político Pedagógico, mas, também, na consecução do mesmo, a qual funcionários, pais, professores, alunos, gestores precisam participar e se [co]responsabilizar para que se torne um Projeto Político Pedagógico democrático. Entretanto, a autonomia se concretiza se houverem espaços institucionalizados entre as relações que se estabelecem entre a Mantenedora e respectivas Escolas da rede de ensino pública.

Ao serem questionados se o Projeto Político Pedagógico da escola foi construído participativamente e como o Projeto Político Pedagógico da Escola é colocado em prática e quais as dificuldades que são enfrentadas para o desenvolvimento de ações relacionadas ao PPP da escola, os professores e a equipe diretiva responderam o seguinte:

Está sendo construído coletivamente com as outras EMEIS, professores e gestores.
(GESTORA 1)

O P.P.P. da escola está em construção. (PROFESSORA 4)

O PPP está em construção coletiva, envolvendo todas as EMEIs do município. Cada escola já escreveu seu inventário e diagnóstico, fez questionamentos junto aos professores e funcionários. Estamos reelaborando nosso PPP de uma forma que envolva todas as EMEIs, mas não descaracterize cada escola, cada realidade.
(GESTORA 02)

A mesma pergunta foi feita para os pais dos alunos e funcionários da escola, na qual 90% dos pais responderam o que está demonstrado na contribuição do Pai 1: “O projeto Político Pedagógico está sendo construído com a participação dos pais, pois foi enviado para nós um questionário para participação”. Entretanto 10% responderam que não participaram da construção do Projeto Político Pedagógico.

Já 90% dos funcionários da escola argumentaram que não tiveram participação na construção do Projeto Político Pedagógico, conforme coloca a Funcionária 1: “Não. Não tenho conhecimento sobre o PPP da escola”. Entretanto, 10% responderam que possuem conhecimento sobre o PPP que estiveram contribuindo na construção do mesmo: “Sim, foi construído participativamente, eu participei através de um questionário” (Funcionária 4).

O Projeto Político Pedagógico, com base na autonomia construída cotidianamente, precisa permitir aos professores, alunos, pais, gestores estabelecerem um processo amplo de comunicação, tendo por objetivo primeiro propiciar o diálogo, a socialização e intenções e ações, a articulação e criação de estruturas metodológicas mais flexíveis para [re]significação e [re]construir o que for preciso, no entendimento de que o Projeto Político pedagógico sempre está em constantes mudanças. Cada PPP retrata a identidade da escola, daí a importância de construí-lo com a participação de todos que fazem parte da educação.

Segundo Paro (2002, p. 25) “[...] Um projeto pedagógico bem definido, com as prioridades colocadas de forma consensual, facilitará sua partilha para além dos profissionais da educação, envolvendo alunos, seus pais e mesmo a comunidade local”. Conforme o autor e os dados obtidos em relação ao PPP podemos verificar a importância da construção coletiva do mesmo, onde um PPP bem elaborado facilitará o caminho de todos na construção de uma gestão democrática.

Ao ser perguntado para os professores, gestores, pais e funcionários sobre os pontos fortes da atual gestão, os mesmos contribuíram com as seguintes respostas:

O bom relacionamento entre os funcionários, onde além do coleguismo se construíram várias amizades. (PROFESSORA 3)

Os pontos fortes da escola é o grupo de professores e funcionários dedicados e cumpridores de suas obrigações. (PROFESSORA 4)

Fazer com que a escola apareça, pois é feito tantas coisas boas e as profes são maravilhosas. (GESTORA 1)

A conquista de uma Coordenação Pedagógica, o bom entrosamento entre direção e coordenação e o crescente envolvimento dos pais. (GESTORA 2)

Organização, a forma de aprendizagem das crianças, o carinho com todos, a preocupação com o bem estar das crianças, alimentação (PAI 03)

Um ponto forte desta escola é a tentativa de integração entre escola e família, através de palestras para mães, colaboração dos pais na escola em horário extracurricular [...]. (FUNCIONÁRIO 3).

Conforme os dados obtidos pode-se verificar que a dedicação, o coleguismo e o bom relacionamento entre professores, gestores, pais e funcionários são pontos fortes na gestão da escola e contribui para a sua cultura organizacional, assim como alavanca os preceitos de democratização do ensino. Verificou-se que, além de colegas, as professoras são amigas tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso. Outro ponto forte é a “tentativa” de integração entre escola e família, assim sendo, percebe-se que a tanto gestores quanto professores investem em estratégias para fortalecer a participação dos pais, mas nem todos participam.

A participação dos pais na escola, acompanhado de regras determinadas previamente em comum acordo, poderá ser muito importante. Segundo López (2002, p. 75),

[...] a participação dos pais no sistema educacional, como toda participação social equivalente, tem a dupla perspectiva de colaboração e controle. Com a primeira se potencializam os recursos e as ações da escola, enquanto com o controle se estimula a melhora de qualidade da educação escolar. Os pais na maioria das vezes, não são informados ou não procuram saber das propostas pedagógicas trabalhadas na escola em que seus filhos estudam, e dessa forma não conseguem resolver situações sobre questões pedagógicas atualizadas nas atividades para casa. Muitos pais são

analfabetos e como vai ensinar as tarefas extraclasse para seus filhos? Não procuram os professores para questionar o porquê de resultados insatisfatórios. De outro modo, o que as escolas tem feito para conseguir o apoio e a participação dos pais no processo de aprendizado? São de grande importância reuniões entre pais e escola para que possam ser debatidos assuntos que digam respeito à escola e a família. Uma equipe pedagógica preparada para atender aos pais tirando suas dúvidas e auxiliando em situações muitas vezes desconhecidas por eles.

A equipe gestora, assim como os professores, tem um papel de extrema importância na integração entre pais, alunos e professores, no sentido de intermediar o diálogo e apresentar como é o dia-a-dia dos alunos na escola, como também criando alternativas visando fortalecer as relações interpessoais.

Quanto à participação dos professores, dos pais e funcionários na tomada de decisões e no desenvolvimento de ações administrativo-pedagógicas na escola e como ocorre esta participação, verificou-se o seguinte:

São feitas reuniões e os pais tem colaborado na medida do possível, todos participam dando ideias nas reuniões de planejamento, as ações quem forma planejadas, todos colaboram e tiver o êxito esperado. (GESTORA 1)

Poucas são as decisões tomadas com base no grupo e, muitas vezes, que é tomada uma decisão em conjunto é voltado atrás por cobrança da SMEC. Os pais quase não participam das tomadas de decisões, pois não são chamadas. (PROFESSORA 4)

As decisões das ações da escola na maioria das vezes são tomadas pela direção e quando tem reuniões com pais, nem todos participam. (PAI 1)

Sim. De forma representativa, pelo CPM e Conselho Escolar. As maiores dificuldades é a participação efetiva dos pais. (PAI 2)

Alguns temas em geral são debatidos entre todo o grupo de funcionários, mas na maioria das vezes as decisões são tomadas pela equipe diretiva e pela Prefeitura Municipal. (FUNCIONÁRIA 1)

Como se percebe na fala dos entrevistados, nem todos os segmentos da escola tem a percepção de participação efetiva nas decisões escolares, assim como é possível observar que a escola não tem total autonomia nas decisões, já que o poder maior está na SMEC. Nesta instância são definidos e elaborados os projetos e os eventos a ser realizados na escola. Uma escola para ser democrática necessita da autonomia, da participação da comunidade, portanto como já foi ressaltado é muito importante a todos (pais, funcionários, professores...) participarem na tomada de decisões. Nesta perspectiva, Lück (2000, p. 91) coloca que “[...] o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os dos mais [...]”. Assim sendo, evidencia-se a importância da participação e o envolvimento de todos os segmentos na escola.

Ao serem perguntados se os órgãos colegiados e a autonomia financeira são

considerados importantes e utilizados pela equipe gestora e demais integrantes da comunidade constatou-se:

Na minha opinião os órgãos colegiados e a autonomia financeira são importantes para que haja descentralização do poder e para que através dos órgão colegiados se possa levar em conta a opinião da comunidade escolar. Em nossa escola não existe um órgão colegiado funcionando e atuando e muito menos autonomia financeira. (PROFESSORA 4)

Sim. Pois são os gestores e comunidade escolar que sabem a realidade em que se encontra a escola. Vejo como dificuldade a falta de recursos financeiros para poder melhorar o que é necessário. (PROFESSORA 3)

Sinto que não há muita interação entre CPM, conselhos escolares no dia-a-dia da escola. (FUNCIONÁRIA 3)

Pode-se verificar, conforme os entrevistados, que não há muita autonomia financeira e nem muita participação dos órgãos colegiados. Entretanto, outros entrevistados consideram que a há autonomia e participação dos órgãos colegiados:

A autonomia financeira é importante e fundamental para o planejamento da escola. Acredito ser impulsionada também de um maior comprometimento dos pais. Temos o CPM (Circulo de Pais e Mestres) que através de sua direção se envolve nestas questões. (GESTORA 2)

Sim, nas tomadas de decisões, na organização da escola, nos gastos com a contribuição espontânea em todo que se julga necessário. (PAI 3)

Sim o CPM é bem participativo nas ações do dia-a-dia da escola, pois mobilizam todos os pais em questão importantes da escola. (FUNCIONÁRIA 1)

Para muitos dos entrevistados os órgãos colegiados se resume só no CPM, pois é o único órgão representativo na instituição pesquisada. Os órgãos colegiados são a representação da comunidade escolar e visam à construção de uma cultura de participação, constituindo-se em espaço de aprendizado, a consolidação dos órgãos colegiados, entre eles o conselho escolar, implica buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação. Já a autonomia financeira deve possibilitar à escola elaborar e executar seu orçamento, planejar e executar suas atividades.

Lück (2000) relata que a autonomia se constrói no dia-a-dia, criando estratégias para que a comunidade participe das decisões que são tomadas na escola, assim como também na educação de seus filhos. Sendo a autora,

[...] muitas escolas se queixam de não terem espaço [...] para tomar decisões e agir autonomamente para resolver seus problemas e promover seu desenvolvimento. É importante ressaltar que autonomia não se constrói com normas e regulamentos limitados a aspectos operacionais e regulamentos limitados e sim com princípios e estratégias democráticos e participativos. (p.85)

Ao serem perguntados sobre como se constitui a eleição de diretores e se este processo é democrático e interfere na concretização da autonomia e descentralização do poder nesta escola, os pesquisados responderam o seguinte:

Por nomeação da SMEC. Não é democrático, pois não há opção de escolha pela comunidade. (PROFESSORA 1)

Deveria ser com eleição, mas não é. (GESTORA 1)

Não, pois só seria democrático se os pais participassem da escolha através de votação. (PAI 1)

Como não é feita eleição de diretor, o poder de comando fica sendo da Secretaria de educação do município, que escolhe um representante para dirigir a escola. (FUNCIONÁRIA 1).

Assim, podemos verificar que na escola pesquisada não ocorre a eleição de diretores, os quais são escolhidos pela Secretária de Educação e nenhum segmento escolar tem participação nessa escolha tão importante para a instituição. Certamente, a implementação da eleição direta para diretores aponta para a superação da indicação de diretores e consolidação da gestão democrática na escola. Luck (2000, p. 77) afirma que “[...] ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva”. A eleição de diretores é muito importante para a democratização da e na escola; é um evento que amplia os processos de participação e decisão coletiva oportunizando a busca por um ideário que leve em conta as necessidades de todos na escola, evitando, sobretudo, a centralização do poder.

CONCLUSÃO

Este tema de pesquisa demonstra a importância da participação da equipe gestora, professores, funcionários, alunos, pais e da comunidade em geral nos assuntos da escola, considerando os preceitos de gestão democrática.

Com os resultados da pesquisa pode-se verificar que existe uma boa distância entre os preceitos legais sobre gestão democrática do ensino e o efetivo contexto da escola básica. Não basta somente os professores serem conhecedores das questões legais e teóricas do que venha a ser e como deve ser a gestão democrática na escola, sobretudo, é importante que essas predisposições legais e teóricas sejam conhecidas, respeitadas e implementadas de fato e de direito nos contextos das redes de ensino e respectivas instituições escolares.

Realmente, a escola precisa contar com a participação e o comprometimento de todos os seus segmentos, para que possa ser considerada uma escola democrática, já que cada segmento tem a sua importância e sua função na educação. E é nesta perspectiva que os mecanismos de democratização da gestão necessitam cada vez mais estar presentes e efetivados compartilhadamente nas escolas.

A construção e implementação participativa e coletiva do projeto político pedagógico – PPP é um dos principais mecanismos para nortear e organizar o trabalho e das atividades da escola, sendo que todos os segmentos precisam se sentir parceiros e [co]responsáveis nas decisões e encaminhamentos relacionados ao PPP da escola. As ações compartilhadas fortalecem a organização coletiva na e da escola e, também, concretiza a construção e a implementação do projeto político pedagógico, bem como a autonomia financeira da instituição.

Em relação a autonomia financeira, pedagógica, administrativa, podemos salientar que, muitas vezes, é dada a escola autonomia, mas nem sempre a escola consegue colocar em prática, sendo que na maioria das vezes depende de órgãos superiores que demandam o que é necessário ser realizado na instituição.

Ficou pontual que um dos pontos fortes para se ter uma verdadeira gestão democrática é a eleição de diretores, em que há participação da comunidade e todos os segmentos escolares nos processos decisórios de escolha dos seus representantes. A eleição de diretores

amplia os processos de participação e, portanto, é um mecanismo direto e efetivo de descentralização do poder, que leva em conta as necessidades de todos na escola.

A equipe gestora precisa constituir-se como elemento de democratização da escola e, também, da sociedade, no sentido de articular as relações sócio-educacionais com o contexto histórico. Constatou-se, nesta perspectiva, que, muitas vezes, não é por falta de vontade de a equipe gestora propiciar a participação da comunidade nos assuntos da escola, mas, sim, pela falta de interesse da comunidade em participar e se posicionar acerca do que está sendo feito e do que é preciso ser feito pela educação. Entretanto, não se pode desistir de mobilizar a todos os segmentos da comunidade escolar, demonstrando como é importante a participação e o compartilhamento de ações em prol da qualidade dos processos educacionais na escola.

Assim sendo, podemos analisar que a gestão escolar democrática é construída no embate direto entre os preceitos legais e teóricos e as questões que envolvem os saberes e fazeres dos gestores das mantenedoras/escolas e comunidades escolares. Tem em seu bojo, mecanismos que potencializam sua implementação e consolidação, entretanto não basta a existência de tais mecanismos, é indispensável que as pessoas que integram os contextos de tais instituições adotem posturas democrático-participativas e se empenhem, cada vez mais, em tomadas de decisões compartilhadas e comprometidas com a qualidade da escola em suas dimensões administrativo, pedagógica, financeira e relacional.

É nesta ótica que todos são responsáveis para a criação e manutenção de processos, atitudes e vivências democráticas e a viabilidade desta realidade que será possível quando houver a superação de práticas autoritárias, verticalizadas e burocráticas, as quais, ainda, permeiam o cenário das redes públicas de ensino e instituições escolares.

REFERÊNCIAS

ARROYO, M. **Imagens quebradas: trajetória e tempos de alunos e mestres**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. K Pesquisa Qualitativa em Educação, 1982.

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

BRASIL. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). Plano Nacional de Educação. Brasília. Lei 10.127 de 09 de janeiro de 2001.

BRASIL. Projeto de Lei (PL) do PNE 2011-2020. Disponível em:
http://www.pne.ufpr.br/?page_id=16

BRASIL. **Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988**. Brasília/DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 53/2006**. Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação (FUNDEB). Disponível em: http://www.portaldocomercio.org.br/media/DJtt07_jan07.pdf

Estado do Rio Grande do Sul, lei 10.576, de 14 de novembro de 1995

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de educação. Câmara de educação Básica. **Resolução Nº 4, de 13 de Julho de 2010**. Disponível em: http://www.mp.rs.gov.br/areas/gapp/arquivos/resolucao_04_2010_cne.pdf

_____. Ministério da educação. **Caderno 05: Conselho escolar, Gestão Democrática da Educação e escolha do diretor**. 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf

_____. Ministério da Educação. Lei Federal nº 7.398. Grêmios Estudantis. Brasília, em 04 de novembro de 1985; 164º da Independência e 97º da República. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/lei7398_85.htm

COARACY, J. O planejamento como processo. **Revista Educação**. 4. Ed., Brasília. 1972.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da educação no Brasil.** 4. ed. São Paulo. Cortez, 2000

FERREIRA, N. S. C. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos.** In: FERREIRA, N.S.C. (orgs). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GESTÃO FINANCEIRA. **Revista Nova Escola.** Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/gestao-financeira-448591.shtml>

GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação.** In. BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas. Caderno de textos. Brasília, DF, 2006

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática.** 6ª Edição. São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores,** Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun, 2000.

_____. **A gestão participativa na Escola.** Cadernos de Gestão. V. 3c. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

LUDKE, M; André, M. E. D. A. **Pesquisas em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, EPU, 1989.

LÓPEZ. J. S. I. **Educação na família e na escola.** Coleção o que é, como se faz? São Paulo: Loyola, 2002

MACHADO, L. M. **Novos Padrões de Gestão Educacional: a Lógica do Mercado e a Lógica do Direito à Educação.** IN: QUAGLIO, P; MAIA, G. Z. A; MACHADO, L. M. (orgs). **Interfaces entre política e administração da Educação: Algumas Reflexões.** Marília, SP: Fundepe Publicações, 2006.

MARQUES, J. C. **Administração participativa.** Porto Alegre: Sagra. 1987.

PADILHA, P. R. **Planejamento Dialógico: como construir o Projeto Político Pedagógico da escola.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, V. H. **Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. Educação e Pesquisa.** São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11-23, julho/dezembro. 2002.

PARO, V. H. **Administração escola: introdução crítica.** 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

POLITICAS PÚBLICAS. **Revista Nova escola.** Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/legislacao/pne-plano-nacional-de-educacao-537431.shtml>

SAVIANI, D. **Objetivos, prioridades e metas do Plano Nacional de Educação.** In. SAVIANI, D. **Da nova LDB ao FUNDEB: por uma outra política educacional.** Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

VEIGA, I. P. de A. **O projeto político pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 2003.

_____. (Org.) **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico.** Campinas: Editora Papirus, 2007.

YIN, R. Pesquisa Estudo de Caso: Projeto e Métodos. 2. SAGE Publicações, 1994.

Apêndice 01

QUESTIONÁRIO GESTORES E PROFESSORES

- 1- Qual a sua formação, tempo de serviço e função como membro da equipe de gestão desta instituição escolar?
- 2- Você reconhece se a equipe diretiva tem ações de planejamento periódico (anual, semestral, mensal, semanal ou outro)? Como? No dia-a-dia, como é construído e desenvolvido o planejamento com os demais integrantes da escola? Você participa?
- 3- Na sua percepção, como é o cotidiano do (a) diretor (a) e do coordenador (a) pedagógico (a) desta escola?
- 4- Você percebe os gestores da escola como democráticos ou não? O que leva você a ter esta visão?
- 5- Você percebe a autonomia administrativa, pedagógica, financeira e política no trabalho da escola? Quais as principais ações que são concretizadas ou não na escola levam você a esta conclusão?
- 6- O Projeto Político Pedagógico da escola foi construído participativamente? Na sua opinião, como o Projeto Político Pedagógico da Escola é colocado em prática? Quais as dificuldades que são enfrentadas para o desenvolvimento de ações relacionadas ao PPP da escola?
- 7- Quais os pontos fortes desta escola quanto a sua gestão atual?
- 8- Ocorre a participação dos professores, dos pais, dos alunos e funcionários na tomada de decisões e no desenvolvimento de ações administrativo-pedagógicas na escola? Como ocorre a participação? Você apontaria dificuldades? Quais?

- 9- Na sua opinião, os órgãos colegiados e a autonomia financeira são considerados importantes e utilizados pela equipe gestora e demais integrantes da comunidade? De que maneira? Você apontaria dificuldades? Quais?
- 10- Como se constitui a eleição de diretores? Este processo é democrático e interfere na concretização da autonomia e descentralização do poder nesta escola? Justifique.

Apêndice 02

QUESTIONÁRIO PAIS E FUNCIONÁRIOS

- 1- Você reconhece se a equipe diretiva da escola realiza planejamento? Como? Você participa?
- 2- Na sua opinião, como é o dia-a-dia do diretor (a) e do coordenador (a) pedagógico (a) desta escola?
- 3- Você percebe a equipe diretiva da escola como democrática ou não? O que leva você a ter esta visão?
- 4- O Projeto Político Pedagógico da escola foi construído participativamente? Você participou? Como?
- 5- Na sua opinião, como o Projeto Político Pedagógico da Escola é colocado em prática? Quais as principais dificuldades que são enfrentadas?
- 6- Quais os pontos fortes desta escola quanto a sua gestão atual?
- 7- Ocorre a participação dos professores, dos pais, dos alunos e funcionários na tomada de decisões e no desenvolvimento das ações da escola? Como ocorre a participação? Você apontaria dificuldades? Quais?
- 8- O CPM e o Conselho Escolar são considerados importantes aliados a equipe diretiva nas ações do dia-a-dia da Escola? Quais as principais ações que você apontaria? Você percebe dificuldades? Quais?
- 9- Na sua visão, a eleição de diretores é um processo democrático? Por quê?
- 10- A eleição de diretores interfere na autonomia e descentralização do poder nesta escola? Por quê?

