



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

**REFLEXÕES SOBRE OS CONSELHOS ESCOLARES
COMO ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Daiane Garlet

**São João do Polesine, RS, Brasil
2009**

RESUMO

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

REFLEXÕES SOBRE OS CONSELHOS ESCOLARES COMO ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: Daiane Garlet

ORIENTADORA: Prof. Ms. Marilú Favarin

São João do Polêsine/RS, 19 de dezembro de 2009.

Com este trabalho objetiva-se a realização de uma análise mais aprofundada do tema: gestão democrática e conselhos escolares. Almeja-se proporcionar ao leitor uma ponderação quanto ao papel do gestor escolar e dos órgãos colegiados como os Conselhos Escolares, Círculos de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis no que se refere a teoria e prática, as suas competências diante das situações problemas e mudanças no setor educacional. A proposta deste trabalho referencia o compromisso e também o desafio de auxiliar na implantação de uma gestão democrática nas escolas públicas, em especial na Escola de Ensino Fundamental Professora Cândida Zasso, localizada no município de Nova Palma, RS. O método utilizado empregou a abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica. Pois somente assim pode-se responder ao questionamento objeto deste trabalho: de que forma os conselhos escolares e órgãos colegiados podem contribuir para uma gestão democrática na escola? Observa-se que a implantação da gestão democrática nas escolas brasileiras ainda não é uma realidade, mas que essa efetivação pode ser alcançada se a escola abrir suas portas para a participação da comunidade na elaboração de seus objetivos, metas, na reflexão dos conteúdos e definição de que escola se quer.

Palavras-chave: Gestão escolar. Democracia. Representação da comunidade escolar.

REFLEXÕES SOBRE OS CONSELHOS ESCOLARES COMO ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

por

Daiane Garlet

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

Orientadora: Prof. Ms.Marilú Favarin

São João do Polêsine, RS, Brasil

2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia

**REFLEXÕES SOBRE OS CONSELHOS ESCOLARES COMO
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

elaborada por
Daiane Garlet

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Marilú Favarin, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Liliana Soares Ferreira (UFSM)

Myrian Cunha Krum (UFSM)

Santa Maria, 19 de dezembro de 2009.

ABSTRACT

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

REFLEXÕES SOBRE OS CONSELHOS ESCOLARES COMO ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

(REFLECTIONS ON THE BOARDS SCHOOL AS DEMOCRATIC MANAGEMENT
STRATEGIES)

AUTHOR: DAIANE GARLET

ADVISER: PROF. MS.MARILÚ FAVARIN

São João do Polêsine/RS, 19 de dezembro de 2009.

This study aims to carry out further analysis of the theme: democratic management and school boards. Program hopes to provide the reader with a weighting of the role of the school manager and associated bodies such as School Boards, Circles of parents and teacher, student regarding the theory and practice, their competence in the face of problem situations and changes in education sector. In this paper references the task and the challenge of assisting in the implementation of democratic management in the public schools, especially in the Elementary School Teacher Candida Zasso, located in the municipality of Palma Nova, Brazil. The method employed a qualitative approach and the literature. For only thus can answer the question object of this work: how school councils and associated bodies can contribute to democratic management in school? It is observed that the implementation of democratic management in Brazilian schools is not yet a reality, but that accomplishment can be achieved if the school opens its doors to community involvement in developing its goals, reflection of content and definition what school you want.

Key-words: School management. Democracy. Representation of the school community.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 GESTÃO ESCOLAR: HISTÓRICO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A REALIDADE	10
2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA	16
2.1 Princípios Norteadores da Gestão Democrática.....	20
2.2. Gestores Escolares: significados.....	25
2.3 Os Conselhos Escolares como Estratégia de Gestão Escolar.....	29
3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REALIDADE DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL PROFESSORA CÂNDIDA ZASSO.....	34
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	41
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXOS.....	52

INTRODUÇÃO

O tema Gestão escolar não é fácil de ser abordado, a novos desafios afetos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que democratiza e se transforma muito rapidamente. Este tema exige bastante entendimento, estudo e experiência para uma atuação de qualidade, porque é a vida de uma escola que está em jogo, sua estrutura e organização requerem uma excelente gestão, ou o que se denomina de gestão democrática.

Para Libâneo (2004, p.101) “gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização envolvendo os aspectos gerenciais e técnicos - administrativos”.

Entende-se por gestão escolar a ação e a aplicabilidade dos mecanismos que representam uma gestão democrática: PP, regimento escolar, Conselhos, dentre outros. E quem põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos é o diretor, de modo que sejam executados da melhor forma possível.

Diante dos problemas sociais existentes em nossa sociedade e da preocupação com os rumos da educação, proponho um estudo e uma reflexão através da possibilidade de uma gestão democrática mais voltada para a realidade e compromissada com o aluno como ser social.

Assim, acredita-se que a escola e demais entidades educacionais são responsáveis pela educação voltada à nossa realidade.

É com este intuito que se pretende aprofundar e ao mesmo tempo, compreender a ação político-pedagógica na gestão escolar, sem esquecer a educação sozinha não consegue libertar a sociedade de seus problemas sociais e da opressão, da marginalidade, das deficiências e carências do ser humano.

Acredita-se que o exercício da verdadeira cidadania é a saída na luta por uma transformação da sociedade em democrática e libertadora, tão almejada por todos.

Desta forma, se propôs a temática sobre gestão escolar e a atuação dos conselhos escolares, com objetivo de analisar de que forma esses órgãos colegiados podem auxiliar na democratização da escola pública. Para tanto se tornou necessário a realização de observações em uma escola pública para análise de seu funcionamento. Como objeto de estudo para este trabalho, optou-se pela Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Cândida Zasso, localizada no município de Nova Palma, RS. Buscou-se analisar de forma mais profunda o seu Projeto Político Pedagógico (PPP) e a forma de gestão existente, bem como a presença ou não de órgãos colegiados. Todas essas ações foram realizadas com intuito de coletar dados e sugestões suficientes para a efetivação de uma gestão democrática.

Como procedimentos metodológicos necessários à realização deste estudo se parte da proposta da abordagem qualitativa, permitindo descrever, analisar, e compreender o processo de gestão democrática da escola pública. A opção pela abordagem qualitativa diz respeito à facilidade que ela apresenta na descrição do conhecimento a ser produzido na área.

A abordagem qualitativa tem se afirmado como promissora possibilidade de investigação em pesquisas realizadas na área da educação. Uma pesquisa com essa abordagem caracteriza-se pelo enfoque interpretativo. Desse modo, as técnicas de investigação não constituem o método de investigação (ERICKSON, 1989, p.196 apud AVILA,2009).

Através de auxílio de fontes bibliográficas que tratam da temática é possível efetivar a construção do conhecimento proposto para a investigação, gerando conhecimentos significativos que podem auxiliar outros no estudo da temática.

A pesquisa proposta visa produzir conhecimentos a partir de fontes bibliográficas que expressem o modelo de gestão democrática, objeto de estudo deste trabalho, além de verificar a presença e constituição dos Conselhos Escolares, pois eles são a representação de uma verdadeira gestão democrática.

A coleta de dados conta primeiramente com a aplicação de um questionário junto aos profissionais da Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Cândida Zasso, localizada no município de Nova Palma, RS; seguida do estudo de

seu Projeto-Político-Pedagógico, e de seu Regimento Escolar, almejando a obtenção de informações que podem enriquecer este trabalho, e ser capaz de responder ao seguinte questionamento: Há gestão democrática na escola porque existem os Conselhos Escolares ou os mesmos se constituem em uma estratégia a mais para que a gestão democrática possa realmente se efetivar?

A questão levantada tem por base, especialmente os seguintes autores: Abranches (2003); Libâneo (2004) (2005); Luck (2008); Viera (2002); Padilha (2001); Paro (2008), além dos documentos legais da Escola: Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar.

Este estudo se compõe de uma introdução, seguida de um referencial teórico, onde se procura contextualizar questões relevantes a gestão escolar, sua evolução e realidade. Num segundo momento, se destaca os tipos de gestão, enfatizando a gestão democrática, seus desafios e formas de efetivação, através da elaboração do PPP e da constituição dos Conselhos Escolares. Após, pontua-se a realidade da escola observada, modalidades de ensino, forma de gestão, presença de órgãos colegiados, fundamentada pela análise dos dados coletados nas entrevistas e, por fim, as considerações finais. Estas por sua vez, reúnem algumas respostas ao problema levantado, bem como, contribuições e reflexões a cerca do tema abordado.

1 GESTÃO ESCOLAR: HISTÓRICO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A REALIDADE

Gestão possui significado de “Ação de gerir. / Gerência, administração. // Gestão de negócios, se diz quando uma pessoa administra os negócios de outra, por eles se responsabilizando solidariamente, mas sem autorização legal”. (AURÉLIO, on-line); e em termos educacionais, gestão significa a intenção e a expectativa de atingir práticas educacionais satisfatórias, quando não excelentes.

Gestão, trata-se da cidadania aqui entendida, como o grande desafio da educação e da vida política, traduzida pela palavra corresponsabilidade. Sem que ela se exerça na própria elaboração da educação que se pretende realizar, fica irremediavelmente prejudicada, quando não inviabilizada e sem sentido, qualquer tentativa de controle social remetida à gestão da educação.

Busca-se o alcance de determinados objetivos com eficiência e eficácia. De acordo com Chiavenato (2000), a eficiência relaciona-se aos meios para se alcançar um objetivo e a eficácia preocupa-se com os resultados. Assim, administrar é a direção natural das atividades de uma organização seja ela econômica financeira ou educacional.

Todas as organizações são constituídas de recursos humanos, físicos e materiais, financeiros, tecnológicos dentre outros. Tem como produto final produção de bens ou prestação de serviços com ou sem fins lucrativos. Dependendo de sua complexidade necessitam ser administradas por mais de uma pessoa, por uma equipe administrativa. Sem a administração, sem a figura de um gestor, as organizações não se mantêm e nem alcançam seus objetivos e metas. E diante deste contexto buscam-se cada vez mais administradores ou gestores eficientes e eficazes, com visão global e senso crítico, voltado principalmente para o respeito e trabalho em equipe. (SILVA; RODRIGUES, s/d)

Dentre as principais funções de um gestor Rodrigues; Silva (s/d) destaca o planejamento, a organização, o controle. Dentre as habilidades destaca-se a técnica, a humana e a conceitual. Para ambos:

Planejamento é o estabelecimento antecipado de um esquema norteador relativo a ações futuras,... a elaboração de um orçamento; estes são exemplos de planos administrativos.

Organização... é agrupar com lógica as atividades da organização.

Direção inclui a tomada de decisão entre as diversas alternativas, a transmissão de ordens à chefia dos subordinados, a coordenação das atividades individuais.

Controle é a verificação da execução do plano, a fim de corrigir os desvios e atingir os objetivos pré-estabelecidos. (ROGRIGUES; SILVA, p.1)

Quanto às habilidades de um bom gestor, os autores acima destacam três: habilidade técnica, habilidade humana e a habilidade conceitual.

Habilidade técnica consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas por meio da experiência profissional.

Habilidade humana consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivação e desenvolver uma liderança eficaz.

Habilidade conceitual consiste na capacidade para lidar com idéias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios gerais de ação. (ROGRIGUES; SILVA, p.1).

Por gestão escolar entendem-se a atividade pela qual se mobiliza meios e procedimentos para atingir os objetivos da escola, envolvendo, os aspectos gerenciais e administrativos. Vários são os conceitos e significados para o termo gestão. Para Libâneo (2005), as principais características de organização e gestão escolar dependem da concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação de alunos.

Com o advento das revoluções Francesa e Industrial, o Estado passou a ser responsável pela educação dos cidadãos – o que gerou a construção de vários colégios em nações da Europa. É o período que a Igreja deixa de ser a única responsável pela educação dos jovens e passa a escola a ter esta tarefa.

O desenvolvimento das relações sociais, ao longo da história, construiu outra base de poder; a riqueza, o poder financeiro, o dinheiro; que definiu durante muitos séculos a forma relacional entre os grupos de humanos e que determinou a partir da quantidade das riquezas destes grupos, quais os dominantes e quais os dominados, portanto os subjugados aos primeiros. Desde o fim do século XX está se constituindo uma outra base de poder e que desde já, pode ser percebida nas relações entre os grupos sociais, é o conhecimento. (BETTINI, s/d, p.1).

No Brasil, a Educação começa a dar seus primeiros passos com os jesuítas e após a expulsão destes, ficam os adultos responsáveis pela educação das

crianças, não importando a faixa etária. As aulas eram ministradas na casa do próprio professor. E as poucas instituições de ensino existentes não possuíam profissionais com formação. Somente em 1835 é que surge, no Brasil, a primeira Escola Normal. Neste período as pessoas generosas e conhecidas por praticarem boas ações, eram designadas para o cargo de direção. O Ensino baseado pelas Leis Orgânicas da Educação surgiu no período do Estado Novo, em plena ditadura de Vargas e o objetivo era a qualificação da mão-de-obra para o mercado industrial e para as novas profissões que vinham surgindo.

A conotação de gestão escolar não era a mesma de hoje, os diretores existiam tão somente, para colocar um regimento ou regulamentos em prática.

A terminologia Gestão educacional é relativamente recente, principalmente com a concepção de que uma escola deve estar inserida na realidade de sua comunidade, atender às necessidades e anseios de seus alunos e possuir como máxima a formação de cidadãos críticos, capazes de atuar na sociedade superando preconceitos ou discriminações.

É interessante verificar como o conceito evoluiu com o passar dos anos do que seria gestão escolar e permitir pensar em gestão no sentido de gerir uma instituição escolar, desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional. (OLIVEIRA, 2008, p.1).

Nos debates sobre educação e escola observa-se desde 1920 que permanece uma insatisfação, no tocante ao acúmulo de situações problemas que permeiam a escola e que as tentativas de reformas nas últimas cinquenta décadas não foram capazes de minimizar ou suprimir essas inúmeras situações emblemáticas. Essa insatisfação na população advém desde 1960, quando se sinalizou uma crise mundial na educação. A educação passou a ser criticada por não cumprir com as promessas do período, fazendo com que surgissem novas propostas de educação alternativa. (MARCUSE, 1982).

A Educação que tanto tem se expandido desde a Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 5692/71, não conseguiu minimizar ou erradicar os problemas sociais em nosso país. Vivencia-se aumento de problemas sociais, desestrutura familiar, pobreza e misérias; graves problemas em relação ao meio ambiente, e talvez a pior consequência de todas: a exclusão social.

Percebe-se que a educação, a cultura e o conhecimento não cumpriram a promessa de melhorar as condições de vida, desde a Revolução Francesa e das idéias iluministas, do final do século XVIII. (MARCUSE, 1982).

Perante este contexto, no Brasil, na década de 90, novas medidas governamentais são adotadas tentando solucionar os graves problemas na área educacional, consubstanciando em uma mudança ampla e geral tanto na legislação como nas políticas educacionais. Advém a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96 que em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

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

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

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...)

Art. 15 – 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 de direito financeiro público.

A nova Lei de Diretrizes da Educação Nacional, nestes artigos acabou regulamentando um princípio muito importante na escola pública: a autonomia delegada, através da gestão democrática, no entanto não o fez de forma clara e precisa o que pode gerar inúmeras interpretações. O que está claro é que para ser democrática uma gestão necessita da participação de toda a comunidade escolar. E isto basta? Parece haver ainda, uma dependência do Estado na gestão educacional.

O ensino continua como um processo de reprodução de conhecimentos, onde os professores são transmissores de saber e o aluno um mero receptor. Não há na prática vinculação da educação ministrada com o projeto global de educação e sociedade preconizado na nova LDB.

Para que ocorra a compreensão de que a escola pode entender e acompanhar os processos de mudanças da sociedade é algo possível, pois para compreendê-la como fenômeno histórico e descobrir as ações e os limites regulamentados pela nova política educacional.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente. Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. (LÜCK, 2000, p.8).

Percebe-se então, que da dinâmica de um gestor, depende o sucesso ou não da educação ministrada em uma instituição de ensino. Das suas concepções e valores depende o sucesso do trabalho da equipe educacional como um todo ou fragmentado.

Quando falamos em gestão escolar, logo pensamos em administrar. Administrar uma escola é conduzir e realocar os recursos humanos e financeiros possíveis. Ao se falar em gestão escolar, deve-se pensar em professores e alunos, assim compreendido professor como facilitador do processo e aluno como sujeito de sua aprendizagem. Inúmeras são as funções que marcam o trabalho do professor nos dias de hoje: organizar, orientar, inovar, planejar, dentre outras. Os problemas de gestão são solucionados com aplicação de inovações organizacionais, com estratégias que gerem resultados rápidos como redução de custos, aproveitamento dos recursos disponíveis, idéias de trabalho em equipe, comprometimento. Assim, há valorização dos recursos humanos, mantendo-os mais motivados.

Para Libâneo (2005) existem algumas categorias de gestão:

Na concepção técnico-científica, predomina a visão burocrática. A direção é centralizada em uma pessoa e as decisões vêm de cima para baixo. Não há o envolvimento e a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A

organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica. Sua meta maior é alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. A versão mais recente é conhecida como o paradigma de gestão da qualidade total. É o modelo mais comum de organização escolar.

Na concepção sócio-crítica a organização escolar é entendida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as relações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões.

Na concepção autogestionária a base é a responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e na acentuada participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Há valorização da capacidade do grupo de criar suas próprias normas.

Na concepção interpretativa consideram-se a análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. O enfoque interpretativo considera as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas relações sociais.

Na concepção democrática-participativa a base é a relação entre direção e a participação dos membros de equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto uma vez tomada às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática das deliberações estabelecidas.

Entretanto, não se identifica em uma escola uma única concepção. A forma de organização e de gestão adotada pela equipe de trabalho ou pela direção pode ser por uma concepção progressista, mas na prática o modelo mais reproduzido é do tipo burocrático. A escola é considerada uma organização viva, caracterizadas por uma rede de relações a sua gestão demanda um novo enfoque de organização. E é nessa perspectiva que a gestão escolar pode “contribuir valorizando a formação de lideranças, motivação, o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitude fundamentada em concepções e não mais em modelos”. (LIBÂNEO, 2005, p. 328-329).

Passaremos agora a discorrer sobre este novo conceito de gestão educacional: a gestão democrática.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A escola deve ser uma instituição cuja finalidade além da formação global do aluno, envolvendo o desenvolvimento de sua personalidade, deve acompanhar o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação, capazes de auxiliar na integração dos mesmos ao meio e proporcionando-lhes oportunidade de crescimento mais saudável e consciente.

A escola não existe para treinar ou adaptar as crianças. A função da escola é garantir educação aos estudantes, contribuindo para que se tornem sujeitos, isto é, autores e senhores de suas vidas. Isso significa criar oportunidades para que eles decidam, pensem, tornem-se livres e responsáveis, autônomos, emancipados. (BRASIL, MEC/SEB, 2004, cad.3, p.18)

Assim, toda instituição que procura basear seu ensino nos artigos 2º e 3º - do Título II – LDB 9393/96 e art. 206 da Carta Magna, de 1988 terá como resultado uma educação que contempla:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – Igualdade e condições para o acesso e permanência na escola;
- II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV – Respeito à liberdade e apreço a tolerância;
- V – Coexistência de instituições privadas de ensino;
- VI – Gratuidade de ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – Valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – Garantia de padrão de qualidade;
- X – Valorização da experiência extra-escolar;
- XI – Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Ambos, artigos preconizam e garantem, em termos legais, uma educação de qualidade, baseada na gestão democrática, ou seja, no respeito a diversidade de idéias, ao pluralismo e ao trabalho em equipe.

A idéia-chave é respaldar-se na relação que entre os professores, alunos e os conteúdos de aprendizagem através de atividades planejadas cuidadosamente,

ou seja, atividades de interesse dos alunos locais. Todas as sugestões de atividades devem visar o ensino, com intuito de fazer com que os alunos sejam seres atuantes, dotados de espírito crítico e preparados para enfrentar os desafios do futuro e tomadas de decisões.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola (MEDEIROS, 2003 apud LUCE; MEDEIROS, 2004, p.1).

Quando o assunto é reforma educacional, esta proposta está sempre presente, formando um novo senso comum que vai desde a necessidade de redemocratização da escola até a valorização da diversidade na realidade do país. Há talvez, nas entrelinhas, uma transferência de atribuições do Estado para os municípios e as próprias instituições públicas de ensino. (BARROSO, 2000).

A implementação do processo de gestão democrática tem sido entendida como uma necessidade no sentido de redirecionamento dos novos marcos de gestão em curso, cuja ênfase recai sobre novos procedimentos e transparências nas ações. A esse respeito, ressalta-se, no âmbito das políticas educacionais voltadas para a educação básica, a noção de autonomia imputada às escolas, traduzida na noção das escolas enquanto núcleo de gestão, cuja máxima reside na possibilidade de a instituição se organizar, sobretudo por meio de órgão consultivos e deliberativos que contem com participação de representantes de todos os segmentos da comunidade local e escolar, de forma a pensar, planejar, elaborar e implementar seus projetos.(OLIVEIRA; MORAES; DOURADO,2006, p.6).

Visualiza-se, então que este novo modelo de gestão deve consubstanciar-se na autonomia da escola, em uma gestão colegiada e com uma comunidade escolar

com funções compartilhadas. O centro desse novo modelo é o gestor, mas ele delega poderes para os demais, sejam na esfera administrativa, financeira ou pedagógica. O gestor enfrenta todas as situações problemas do cotidiano escolar, mas não mais sozinho, de forma autoritária, essa atribuição é compartilhada, dialogada com os demais profissionais da instituição. No que diz respeito à qualidade de ensino, deve, ele gestor, reunir comunidade escolar e discutir quais as melhores alternativas para que a qualidade ocorra e chamar ao comprometimento todos os envolvidos. De nada adianta um gestor possuir uma equipe pedagógica e de assessoramento comprometida, se os maiores interessados alunos e familiares nada fazem para que a melhoria ocorra.

Nos posicionamentos de Lück (2000), gestão democrática pressupõe gestão participativa.

Em breve análise sobre o exposto no texto legal, pode-se afirmar que o princípio da gestão democrática mantém o caráter autoritário hierárquico tanto na figura do diretor como nas relações pedagógicas. Cabe lembrar se a gestão não possui natureza democrática, ela é autoritária. “Numa sociedade que se quer democrática, é possível, a pretexto de se garantir liberdade à iniciativa privada, pensar-se que a educação [...] possa fazer-se sem levar em conta os princípios democráticos?” (PARO, 2008, p.80).

Não há como viver democracia se não se conseguir a construção coletiva e organizada do viver solidário do amor sustentada pelo compromisso do respeito à dignidade do ser humano, da luta pela transformação social.(...) Não se pode falar democracia sem viver democracia. Não se pode viver democracia sem o compartilhamento de deveres, direitos, sonhos e compromissos.(VIANNA, 1986, p. 68).

A escola que pretende contribuir para politizar, para construir cidadania efetiva precisa ter uma prática com características também diferenciadas. Uma prática participativa, democrática, sustentável, capaz de gerar a sensação de pertencimento, de compartilhamento, da possibilidade de ser igual nas diferenças do cotidiano, nos relacionamentos também desiguais.

Uma prática é democrática quanto ultrapassa os próprios limites e abra-se à comunidade do seu entorno, próximo ou distante, seja com a presença dos pais na escola ou de forma virtual.

Para Vianna (1986) um fazer pedagógico que precisa caracterizar – se como educacional, integral, significando envolver cada ser humano em sua plenitude, ajudando – o na conquista de sua autonomia pessoal, política e ética, com respeito e dignidade, do sentir – se bem, pleno, realizado.

Enquanto construção de cidadania esta prática precisa ser coletiva e organizada, pensada, passo a passo na sua multiplicidade, sem determinismos ou exclusões, mas construída junto, solidariamente. Neste sentido deve constituir – se como processo de planejamento das ações formadoras de cidadãos, caracterizadas como participativas e organizadas, envolvendo solicitações e exigências, responsabilidades e o viver bem, com camaradagem e respeito, amorosamente. (VIANNA, 1986).

Entretanto, a questão da democracia, pode ser facilmente resolvida, se assim desejar equipe diretiva e comunidade escolar. Neste sentido, nas palavras de Freire (1991, p. 198):

Uma rede pública pode ir criando em si mesma as condições de ser democrática, na medida em que a sociedade, historicamente, venha experimentando mais democracia, na medida em que o ‘sabe quem está falando’ vá desaparecendo até tornar-se uma absoluta estranheza...Uma rede pública pode ir criando em si mesma as condições de ser democrática, na medida em que, mobilizando-se e organizando-se, lute contra o arbítrio, supere o silêncio que lhes está sendo imposto...

Compartilham destas posições, Bordignon; Gracindo (2002, p.151-152 apud Santos, 2005, p.4) quando afirmam que a democracia ocorre quando:

nas práticas sociais estabelecidas no interior da escola, o poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os

atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos.

Visualiza-se desta forma que somente obtém-se sucesso em um trabalho pedagógico com vistas à formação de alunos críticos, verdadeiros cidadãos, atuantes se durante o processo de ensino a instituição permitir a troca de informações, o trabalho multidisciplinar e a participação da comunidade nos rumos da educação pretendida.

Diante do contexto passa-se a se analisar quais os princípios que norteiam uma gestão democrática, uma vez que esta não depende somente das ações de um diretor e sim de toda ação e envolvimento da comunidade escolar.

2.1 Princípios Norteadores da Gestão Democrática

O Artigo nº. 14 I e II (L.D.B.) Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9394/96, define que

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

§ participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e

§ participação da comunidade escolar e conselhos escolares ou equivalentes.

Sendo assim, a instituição deve pautar-se em uma gestão democrática centrada nos valores e princípios democráticos pela natureza social da escola. O trabalho por ela desenvolvido deve visar cumprimento da função social e política da educação escolar, que é a formação social do cidadão participativo, responsável, crítico e criativo, através da produção e socialização do saber historicamente acumulado pela humanidade e constitui um processo pedagógico dinâmico onde há um envolvimento harmonioso entre o corpo docente, discente, funcionários e comunidade em geral, baseada na conjunção de liberdade e co-responsabilidade nas decisões a serem tomadas com relação da melhoria do processo ensino aprendizagem, portanto, a gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras e exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica.

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora. (VEIGA, 2001, p.18)

Gestão democrática, então, objetiva romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática.

A participação popular tende a melhorias na qualidade das decisões tomadas na área da educação e têm um papel fundamental na democratização da

gestão. Cabe salientar as propostas existentes de participação da comunidade na escola. Cita-se:

Participação dos pais: através de reuniões coletivas para discussão de assuntos gerais do interesse de todos e tomada de decisões; reuniões por turmas para assuntos pedagógicos, junto aos professores, direção, alunos e pais, no início do ano letivo e quando se fizer necessário; atendimento individual para tratar de assuntos pedagógicos e disciplinares em relação aos filhos; convite à participação em projetos desenvolvidos pela escola durante o ano letivo.

Conselho Escolar: com a realização de reuniões extraordinárias para tratar de assuntos relacionados ao andamento da escola, à tomada de decisões administrativas, conhecimento da realidade pedagógica da escola, entre outros assuntos; convite à participação em projetos desenvolvidos na escola.

Alunos Representantes de turma: proporcionar a escolha dos representantes no início do ano letivo, através do voto direto dos alunos da sala; para que possa ocorrer de forma ordenada a representatividade junto à direção e equipe administrativa em assuntos de interesse da turma e conscientização do papel do representante de turma através de encontros com a equipe pedagógica.

Conselho de Classe: com discussão das dificuldades e progressos dos alunos em torno do processo de ensino-aprendizagem; proporcionando ambiente e condições para a busca de soluções para problemas específicos das turmas.

Em algumas escolas da rede pública, essas sugestões de intervenção da comunidade existem, só no papel, não se efetivam. Não há o envolvimento da comunidade, os exemplos fazem parte de documentos que são deixados de lado ou que existem somente para o cumprimento de uma exigência legal. Deve-se cobrar da escola a participação efetiva da comunidade, somente assim, estar-se-á falando de gestão democrática. Pais, educadores e demais profissionais devem exigir seu espaço dentro do contexto escolar e interagir com a escola.

Agora se passa a discorrer sobre os princípios que devem nortear uma escola democrática que busca a qualidade, permanência e o acesso de todos na escola.

Assim, o princípio da *Igualdade* se caracteriza pelas condições de acesso e permanência do aluno na escola, garantida pela mediação da mesma.

No tocante á *Qualidade*, cabe aqui destacar que a escola não pode ser privilégio de determinadas classes sociais, mas sim, o desafio é o de propiciar uma qualidade de ensino para todos.

A melhoria da qualidade da educação envolve a superação de problemas complicados, tais como tais como insuficiência de pessoal qualificado, carência de recursos tecnológicos e escassez financeira. Neste cenário, um esforço de mudança que, gradativamente, busque aumentar a eficácia dos sistemas educacionais, certamente requer investimentos em diferentes áreas: melhorias na infra-estrutura das redes de ensino, novas tecnologias educacionais, aprimoramento dos processos de formação de professores, ampliação dos mecanismos que estimulem a permanência na escola de crianças oriundas de famílias de baixa renda, além de outras.

No entanto, as chances de que quaisquer investimentos públicos na melhoria da educação estão atrelados ao aprimoramento da gestão dos sistemas públicos de ensino. Muitas administrações públicas locais e instituições privadas que apóiam escolas públicas têm tentado implantar medidas ou projetos de melhoria da qualidade do ensino nas várias áreas acima citadas, com resultados pouco satisfatórios ou expressivos. A maioria das tentativas de tais ações têm sido levadas a cabo de forma pontual, com foco em algumas poucas escolas e não no conjunto de uma rede escolar e sem um correspondente esforço de articulação e desenvolvimento da capacidade gestora dos sistemas locais de ensino. (LIBÂNEO, 2005)

Um sistema educacional conduzido a partir do princípio de gestão participativa e qualidade de ensino sedimenta gradualmente três condições para a busca dos resultados esperados: a) clareza coletiva de rumos; b) adequação entre meios e fins e co-responsabilidade pelos resultados.

Assim, pedagogicamente falando, a escola de qualidade que queremos deve evitar, de todas as maneiras possíveis à repetência e a evasão escolar. Tem que garantir metas qualitativas do desempenho satisfatório de todos. “Qualidade para todos”. É preciso garantir a permanência dos educandos que ingressarem nela, e esta competência de qualidade para todos, depende dos meios, por isso a qualidade “implica consciência crítica e capacidade de ação, saber e mudar.” (DEMO, 1994, p.19).

Quanto a *Capacitação Continuada de Educadores*, de acordo com a LDB nº 9.394/96, Título VI, Artigo. 63. III, 67. II, "Os institutos superiores de Educação manterão programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis".

Observa-se, no entanto que esses institutos estão engessados ou seja, ainda não são uma realidade, novamente fala-se em existir no papel como cumprimento de uma imposição legal. O que existe, em favor do professor, são tão somente as licenciaturas em Instituições de Ensino Superior.

E ainda, no art. 67 da LDB, afirma-se que:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais de educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público, aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim.

Cabe ressaltar que a formação continuada é um direito de todos os profissionais que atuam na instituição educacional, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional que atuam na instituição, articulado com as escolas e seus projetos.

A formação continuada deve estar centrada na escola e fazer parte do Projeto Pedagógico Assim, compete a escola:

a) proceder ao levantamento de necessidades de formação continuada de seus profissionais;

b) elaborar seu programa de formação, contando com a participação e o apoio dos órgãos centrais, no sentido de fortalecer seu papel na concepção, na execução e na avaliação do referido programa.

Desta forma, a formação continuada dos profissionais, da escola compromissada com a construção do Plano Pedagógico (PP), não deve limitar-se aos conteúdos curriculares, mas se estender à discussão da escola como um todo e suas relações com a sociedade. A rotina do funcionamento da Escola pode ser a possibilidade de o professor aperfeiçoar, continuamente, sua competência docente-

educativa, o mesmo podendo ocorrer com gestores, funcionários e demais profissionais que atuam no sistema formal de ensino.

Fusari (1992, p.27) afirma que o conceito de competência docente apresenta cinco aspectos essenciais:

- Domínio competente e crítico do conteúdo a ser ensinado;
- Clareza dos objetivos a serem atingidos;
- Domínio competente dos meios de comunicação a serem utilizados para a mediação eficaz entre o aluno e os conteúdos do ensino;
- Visão articulada do funcionamento da Escola, como um todo;
- Percepção nítida e crítica das complexas relações entre educação escolar e sociedade.

A realidade educacional exige dos profissionais uma constante atualização. Para isso, há a necessidade de se oferecer espaços para aspectos mais amplos, como uma política para a formação do educador em serviço, manifestada em programas e ações diversificados, atendendo aos anseios dos educadores escolares.

Na maioria das escolas isso ainda não é realidade, a formação continuada não é ofertada aos profissionais da Educação. Situação reforçada diante do poder público que, muitas vezes, justifica-se no não oferecimento, por falta de recursos financeiros. Poucos são os municípios que priorizam a formação de seus profissionais e procuram ofertar condições para que ela ocorra.

Diante do exposto a Gestão Democrática constitui-se de alguns componentes básicos: Constituição do Conselho escolar; Elaboração do Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva e participativa; definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; eleição direta para diretor(a). (LIBÂNEO, 2005).

Portanto, percebe-se que o passo inicial da participação da comunidade escolar encontra-se na construção do PPP, de forma coletiva.

Para isso Silva Junior salienta que:

a constituição da autonomia da escola pela via do projeto pedagógico, supõe finalmente, a existência de condições para a prática do trabalho coletivo, entendido este como a valorização das pessoas e a relativização das funções. Pessoas autônomas valorizam um projeto e são valorizadas por ele em razão do seu compromisso e de sua lealdade e isso não esta

ligado necessariamente as funções desempenhadas e as posições ocupadas (SILVA JUNIOR, 2002, p. 206).

O PP também possui amparo legal. O art. 12 da LDB, assim dispõe: "Os estabelecimentos de ensino (..) terão incumbência de: (Inciso I:) elaborar e executar sua proposta pedagógica".

Observa-se também a redação do art. 13 das incumbências dos docentes, o Inciso I lê: "participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino"; e o Inciso II lê: "elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino".

No entanto, percebe-se que a conotação da palavra 'político' é descartada, como se qualquer PP não tivesse uma ideologia e concepções que o definem. Assim, a lei assegura a elaboração do Projeto Pedagógico da escola, mas deixa uma lacuna, para que se elabore um documento somente técnico, sem a devida discussão, que muitas vezes é realizado para cumprir a determinação legal, afastando-se assim da realidade desejada.

Um Projeto Pedagógico, alcançará êxito e resultados positivos se houver a participação da comunidade, e para que sua implementação esteja presente na realidade escolar, torna-se necessário a comunicação entre os elementos da comunidade escolar, participação voluntária, vontade política e recursos financeiros definidos; acompanhamento e avaliação das ações.

2.2. Gestores Escolares: significados

Com o advento da Lei de Diretrizes e Bases de 1971, a Lei 5692, ocorreu no Brasil a estruturação da Educação em sistemas municipais, estaduais e federal. No período da ditadura militar todo diretor deveria e tinha também o dever de encaixilhar o projeto educacional de sua escola ao ideal de potência nacional a que o país desejava. Na década de 80, conforme já referido, ocorre a redemocratização da Educação e o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, foi uma das instituições mais atuantes para a inclusão, em nossa Constituição de 1988, que no Brasil, a escola tivesse como princípio a gestão democrática. Assim, o líder da equipe (gestor) deve ser capaz de conciliar as tarefas pedagógicas e administrativas. (MARCUSE, 1982).

Ao gesto cabe, então, o administrar de leis e normas e zelar pela dinâmica escolar, isto porque seu público alvo é a comunidade escolar. Antes de tudo, o diretor deve ser um educador, possuir uma visão democrática e abrangente de sua realidade. Deve estar consciente dos problemas ligados ao seu cotidiano de sala de aula, ter conhecimento do seu quadro de professores, dos alunos e seus familiares. Além do mais, deve ser mais que um administrador, pois deve cuidar de vagas, materiais, calendários, verbas, parcerias que possam promover a escola e melhorar a qualidade do que almeja e deseja como meta para sua instituição. Detento estas características, o gestor vai deixar de ser uma autoridade meramente burocrática e passará a ser um líder.

Para Antônio Carlos Gomes da Costa, pedagogo e consultor, o ideal seria o gestor saber equilibrar três características que se complementam: “a de administrador, pedagogo e sócio-comunitário), ou seja:

administrador escolar - aquele que mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções. Pedagógico - por valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente; e sociocomunitário - por preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana e permite trânsito livre em sua sala.(LEITE, 2009, p.1).

Diante da dificuldade de se conciliar essas características, o mais sábio é saber delegar e liderar. O gestor eficiente indica caminhos, atende às necessidades da comunidade, procura desenvolver talentos, procura amenizar problemas e conflitos em sua equipe de trabalho, participa de todas as atividades da escola, e principalmente foca o trabalho em equipe.

Na caminhada rumo ao que determina nossa Carta Máxima, o administrador pode a vir a se transformar em gestor e quando esta realidade se concretizar estaremos diante da verdadeira gestão democrática.

A verdadeira missão do líder da escola é conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas - para garantir que os alunos progridam. Cabe ao gestor, diariamente resolver problemas em relação a melhoria da aprendizagem dos alunos, isto pode envolver desde soluções estruturais, financeiras até pedagógicas. Não pode ser esquecido, que as famílias, atualmente,

tem delegado à escola a solução de problemas que seriam sua responsabilidade. Cabe, novamente ao gestor criar condições para que sua equipe trabalhe em sala de aula a realidade de sua clientela e de forma crítica. Precisa-se de cidadãos conscientes e críticos diante do mundo e principalmente da tecnologia e da competitividade.

As expectativas em relação a direção de uma escola vem mudando. Desde a década de 80 percebeu-se que o modelo de escola e educação estava ultrapassado, em declínio. Precisava-se de atitudes, posturas governamentais para que a educação passasse a ter sua função e valo na sociedade. Desde este período a gestão escolar tem por meta aproximar a escola da realidade. E desta forma o gestor deve ser aquele que possui uma visão geral, ampla e globalizada de sua escola.

A qualidade deste trabalho dependerá muito do perfil do gestor, sua postura diante das situações problemas determinará o caráter de sua gestão, se democrática ou autoritária, como ainda pode ser vislumbrada em algumas escola pelo nosso país.

Teremos uma gestão democrática quando toda comunidade perceber que a escola possui uma função social muito importante e que através da figura do gestor que as possibilidades de melhora poderão acontecer. Alarcão (2007) afirma que tanto os alunos, como toda a comunidade devem se envolver e se comprometer com o convívio escolar. Esse é um dos aspectos do conceito de "escolas reflexivas", formulados por ela. "Elas qualificam não só os que nela estudam mas também os que nela ensinam ou apóiam estes ou aqueles" [...] "Ela gera conhecimento sobre si própria e, desse modo, contribui para o conhecimento sobre essa instituição chamada escola." (2007, p. 86-88).

Gestor e coordenador pedagógico devem realizar um trabalho em conjunto, sem nenhum prejudicar a função do outro, pelo contrário um deverá complementar o outro. A parceria entre nessas duas funções é a mais importante na construção de uma escola de qualidade. Por exemplo: ao coordenador cabe cuidar da formação dos professores, para implementação do projeto pedagógico decidido coletivamente pela comunidade escolar, processo que no todo é responsabilidade do gestor.

Segundo Ferreira (2002, p.64):

O administrador escolar não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas. Ele é o líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem, vale dizer, o processo solidário, de construção do conhecimento humano.

O trabalho de estar envolvido e manter a burocracia escolar em dia não devem ocupar o gestor em sua totalidade ou desvirtuar-se de sua principal meta que é a aprendizagem daqueles que estão ocupando os bancos em sua instituição. Desta forma, percebe-se a necessidade da equipe escolar unida e comprometida, dividindo espaços e tarefas.

Tudo parece funcionar tão bem, mas sabe-se que entre a teoria e a prática há um grande distanciamento. O princípio de gestão democrática vem desde a constituição de 1988 e enfatizado na LDB de 1996, no entanto em muitas escolas ele ainda não foi colocado em prática. Surgem então, os obstáculos, as barreiras para que um diretor desenvolva um verdadeiro trabalho de gestor e com qualidade.

Sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada. Assim, o gestor é a figura que deve possuir e liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e não nos gabinetes burocráticos.(BORGES, 2008,p.83)

Paro (2008) resume o papel do gestor em nosso contexto atual, afirmando que o mesmo deve pautar seu agir sempre com visão pedagógica, uma vez que sua meta, como já citada anteriormente é garantir a relação de qualidade entre ensino-aprendizagem. No momento que a visão pedagógica permear todo o agir do administrador, este deixa de ser mero administrador e passa a ser um verdadeiro gestor.

2.3 Os Conselhos Escolares como Estratégia de Gestão Escolar

Não se pode falar em gestão democrática no ensino público se os envolvidos desconhecem o significado político de autonomia.

Para Vieira (2002) é a autonomia que possibilitará ao sujeito "instituir", "criar suas próprias leis", deixando de viver sempre o "instituído" que não é sua realidade.

Através do projeto pedagógico a autonomia construída permitirá permitir aos envolvidos um diálogo democrático capaz de propiciar a criação de estruturas metodológicas mais flexíveis para remodelar, re-significar o que for necessário na escola.

É importantíssimo o trabalho em equipe e decisões pautadas na realidade e possíveis de serem concretizadas. Para tanto se faz necessário antes de agir, planejar, que nos ensinamentos de Padilha (2001) possui significado de processo que busca respostas aos problemas, mas para que isto ocorra se torna urgente atingir os objetivos já previstos. Nesta busca por respostas aos problemas escolares devem ser levados em conta todos os aspectos (político-econômico-socio-cultural) do que se deseja e com quem se planeja.

Assim, a atuação do Conselho escolar possui significado de romper os obstáculos que dificultam a entrada dos pais na escola e no convívio diário com os alunos.

Aos professores, cabe a discussão em torno das metodologias, do currículo e principalmente que estes devem estar pautados na visão de interdisciplinariedade. Daí a importância do ato reflexivo no dinamismo da prática pedagógica através da reflexão conjunta.

Padilha (2001) afirma que, pensar o planejamento visando ao projeto político-pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões de forma coletiva.

Diante desta realidade os profissionais da educação são desafiados diariamente e suas reflexões e práticas interferirão no futuro da escola. Esta renovação exige muito de todos, não é tão fácil como parece no papel, pois exige uma análise das práticas pedagógicas, vontade política de mudar e a mudanças deve estar voltada para as necessidades reais da comunidade e da escola.

Enfatiza-se que é somente através da participação da comunidade, da organização do trabalho pedagógico, voltado ao PPP e baseado nos princípios de gestão democrática, que a escola obterá a mudança e poderá tornar-se mais envolvida com um projeto de construção de uma sociedade mais igualitária e democrática.

A gestão democrática é um processo de construção da cidadania e envolve quatro importantes aspectos: participação, autonomia, transparência e pluralismo (Araújo, 2000 apud Ferreira s/d). E ressalta ainda Ferreira que o fator determinante do sucesso da gestão democrática e sua eficácia são a consolidação do conselho escolar. O conselho escolar, entre outros mecanismos, tem papel decisivo da gestão democrática na escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã.

O entorno social (a comunidade, a família, os parentes, os amigos e os vizinhos) e os espaços em que nos situamos (bairro, cidade, região, país e mundo) têm estreita relação com nossa produção humana. Nesse contexto, a escola é a instituição especializada e indispensável para impulsionar essa produção humana.

No entanto, é preciso realçar que numa sociedade contraditória, com interesses opostos em jogo, a escola tende a reforçar os interesses dos grupos que detêm maior poder na sociedade. Por isso, é indispensável que todos os que integram a escola, em especial o Conselho Escolar, permaneçam atentos e vigilantes, para evitar que a escola contribua para reforçar as condições e práticas que ajudam a manter a injustiça e as desigualdades sociais. Somente dessa forma a escola evitará a prática que discrimina o saber do estudante e a cultura da comunidade. Portanto, para que a escola cumpra sua função de criar as condições para a aprendizagem do estudante, sua prática deve contribuir, antes de tudo, para a emancipação das pessoas. (BRASIL, 2004, cad. 3, p. 20).

A criação do Conselho contribui para a gestão democrática na escola, eis que possui significado de poder e trabalho em equipe visando melhorias nas condições de aprendizagem dos alunos.

O Conselho Escolar é um órgão de decisões coletivas, capaz de superar a prática do individualismo. Quando o Conselho for composto por componentes que pertencem à comunidade escolar, ele deverá interferir na natureza da gestão escolar e da educação, pois deverá interferir de forma positiva na qualidade da educação e do processo ensino-aprendizagem. (ABRANCHES, 2003)

Quando composto por membros da comunidade escolar, suas funções serão realmente voltadas às necessidades da escola e ele estará a contribuir para que a gestão democrática se efetive.

No cumprimento de sua função, o Conselho Escolar tem o papel de estimular a presença indispensável da cultura da comunidade, do povo, da vida cotidiana das crianças e dos jovens no projeto e no trabalho pedagógico da escola. Se a escola não trabalhar o saber, não integrar no seu currículo o patrimônio cultural da comunidade, ela não estará cumprindo sua função. A criança, o adolescente e o jovem não ampliarão plenamente a sua aprendizagem.

No máximo, passarão por processos em que predominam símbolos e “conteúdos” decididos por outros. Nessa perspectiva, o processo é mais de treinamento, adequação, adestramento ou domesticação, em detrimento do processo de educação ou emancipação.(BRASIL, 2004, cad.3, p.22).

Nos ensinamento de Werle (2003), não existe Conselho no vazio, ele é o que a comunidade escolar estabelece. Cada conselho tem a expressão das relações que nele se estabelecem. Quando forma relações de responsabilidade, respeito e construção irão então se constituir de forma real as suas funções: consultivas, deliberativas, fiscalizadoras e outras assumidas pelo Conselho. Porém se ocorrer o contrário, as relações forem somente burocráticas o Conselho existirá somente para homologar decisões e não promoverá modificações ou melhorias como deveria fazê-lo priorizando qualidade em educação.

Para o autor citado (2003) todos os assuntos pertinentes à escola devem ser submetidos aos Conselhos Escolares. Isto não significa que há poder paralelo na instituição e sim, um órgão capaz de realizar propostas e revisar posições e atitudes. Compartilhar é importante no processo de implementação de metas e objetivos. Segundo Werle (2003), pode-se afirmar que todos os assuntos, e não apenas os financeiros, devem submeter-se aos Conselhos Escolares. Entretanto, isso não quer dizer que o Conselho constitua um poder paralelo ao da direção, mas que seja um organismo com propostas convergentes em questões de filosofia e de objetivos com a direção da escola.

A implantação do Conselho Escolar deve possibilitar o modelo de administração coletiva em que todos podem e devem participar das atividades realizadas sejam elas administrativas- pedagógicas ou financeiras da escola.

O Conselho Escolar é constituído por pessoas diferentes, mas que se reúnem em prol de um único objetivo: democratização, crescimento e desenvolvimento da escola. Werle (2003).

O Conselho Escolar pode dar uma importante contribuição ao cumprir sua função de instância de democratização da educação e de construção da cidadania; é fundamental que ele acompanhe a aprendizagem das crianças, adolescentes e jovens na escola. O processo de aprendizagem fica muito prejudicado se no trabalho pedagógico da sala de aula não se leva em conta, não se respeita, não se trabalha e não se valoriza o conhecimento do estudante e a cultura de sua comunidade. Para tanto é fundamental que o Conselho zele pelo uso significativo do tempo pedagógico na escola e participe da gestão democrática da instituição escolar. No cumprimento desse seu papel de acompanhar e apoiar, avaliar, fiscalizar e decidir são sugeridos indicadores de qualidade para sua orientação. (BRASIL, 2004, cad.3, p.12).

Cabe ao Conselho Escolar participar da elaboração e aplicação do regimento escolar; dos recursos financeiros da escola; assessorar e deliberar também, sobre assuntos pedagógico-administrativos. O Conselho deve ser um órgão atuante participando de participar de todas as instâncias escolares.

Abranches (2003) entende que para os órgãos colegiados, principalmente ao Conselho escolar cabe discussão sobre os temas: questões financeiras, administrativas e pedagógicas.

Em coerência com este novo fundamento do exercício do poder, que vem arruinar a concepção patrimonialista da gestão da coisa pública, os Conselhos Escolares vêm a constituir-se na nova institucionalidade cidadã do exercício do poder na escola pública.

Na análise dos Conselhos Escolares, algumas questões fundamentais precisam ser destacadas, dentre outras: sua concepção; posição na estrutura de poder da escola; competências atribuídas; representatividade de sua composição; funcionamento e coordenação.

A ausência de regulamentação federal gera uma grande disparidade na forma de criação e funcionamento de tais órgãos. Segundo levantamento realizado pelo Ministério da Educação através do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, "alguns poucos (estados) adotam a figura do Conselho Escolar no sentido propriamente dito, como colegiado deliberativo, consultivo, fiscal e mobilizador, inserido na estrutura de gestão da escola e

regulamentado em seu Regimento. A maioria preferiu a criação de entidades civis, como associações de pais e mestres, ou outras similares, com institucionalidade independente da escola – personalidade jurídica e estatutos próprios. (...) Os sistemas municipais tendem, em boa medida, a reproduzir o modelo do respectivo Estado” (BRASIL, 2004 cad.3, p.41).

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REALIDADE DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL PROFESSORA CÂNDIDA ZASSO

A Escola objeto de análise deste trabalho monográfico foi criada no ano de 1990 conforme Resolução nº 11/74 e Parecer 910/90 e 800/84 do Conselho Estadual de Educação que:

autoriza o funcionamento, com implantação gradativa de séries a partir de 1º de março de 1990, da Escola Municipal de 1º grau Incompleto Profª Cândida Zasso, localizada na Rua Isidoro Rossato Nº 259, Bairro Operário, município de Nova Palma. Criada e denominada pela Lei Municipal Nº 489, de 10 de abril de 1989, sob a jurisdição da 8ª Delegacia de Educação, sediada em Santa Maria, pela Portaria ATO/ SE – 00037.

Para tanto, a Prefeitura Municipal de Nova Palma com a Lei Nº 544/90 autoriza o Poder executivo a adquirir por compra venda ou desapropriação, uma área de terra urbana destinada à ampliação do terreno da Escola Municipal de 1º Grau incompleto professora Cândida Zasso localizado na Rua Giuseppe Piovesan nessa cidade. Joel Pereira Rodrigues Prefeito Municipal de nova Palma declara que a área adquirida se destinará na ampliação da Escola. E em 5 de março de 1990 tem inícios as suas atividades letivas.

A área do terreno é 1949 metros quadrados, a área construída esta em bom estado de conservação, é de 161 metros quadrados, com duas salas de aula, além de dependências para secretaria, cozinha e instalações sanitárias; para a educação física e recreação, a área coberta e ao ar livre.

Em 1991 a escola recebe autorização para ministrar o ensino de 1º grau de 1ª à 4ª séries. No ano seguinte, através do Parecer nº 910 / 90, Processo nº SE 48.754/19.00/90 – 1, CEE 1.023/90. A escola foi criada e denominada pela Lei Municipal e oferecerá o ensino de 1º Grau de 1ª a 5ª series.

A comissão de Ensino de 1º Grau conclui que este Conselho, com base no inciso VI - artigo 11 da lei Estadual nº 9672, de 19 de junho de 1992, autoriza o funcionamento da 6ª , 7ª e 8ª séries do Ensino de 1º Grau na Escola Municipal de 1º Grau Incompleto Professora Cândida Zasso, em Nova Palma, devendo ser atendido o que consta no subitens: 3.2_ conforme compromisso assumido pela SMEC, o acervo bibliográfico deve ser significativamente ampliado bem como organizado com

vistas a atender aos componentes curriculares das 8 séries do Ensino de 1º Grau. Orientações a respeito podem ser encontradas no parecer CEE nº 200/84; 3.3 _ a escola deverá ser promovida de matérias específica para o ensino de ciências; 4 _ a 8ª Delegacia de Educação envia até 60 dias após o início de funcionamento das séries ora autorizadas, com vistas ao pronunciamento deste conselho; 5_ uma vez que a escola, agora, integraliza as 8 séries do Ensino de 1º Grau, deverá ter sua designação adequada aos termos da legislação vigente por ato da mantedora.

O espaço físico não era mais suficiente a escola é aumentada com mais salas de aula, refeitório, cozinha, dependências administrativas e banheiros. No dia 25 de julho de 1992 foi inaugurada a ampliação da escola e iniciaram-se as obras para a construção da creche.

Em 1994, a Escola tem alterada sua denominação para Escola Municipal de 1º Grau Professora Cândida Zasso.

Com o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96, no seu artigo 24, determinando a obrigatoriedade dos Estudos de Recuperação, destinada aos alunos de baixo rendimento escolar, com uma inovação preferencialmente na versão PARALELA. No dia 17 de setembro de 1996, foi inaugurada a creche comunitária da Cândida Zasso.

No dia 07 de maio de 1997, iniciou o atendimento da classe de educação especial nesta Escola, que atendeu alunos de 5 a 14 anos, que já freqüentam as escolas normais ou que estejam fora delas por motivo de saúde.

No ano de 1998 começaram a ser desenvolvidos o projeto do **Grêmio Estudantil**, o qual teve seu funcionamento encerrado no mesmo ano. Em 1999 foram adquiridos dois computadores para os serviços administrativos na Escola através de recursos do COM.

Em 29 de julho de 2000, através do Decreto Nº 1.100/2000, é novamente altera a designação da Escola Municipal de 1º Grau Professora Cândida Zasso, para: ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL PROFESSORA CÂNDIDA ZASSO, na sede do município, localizada na Rua Isidoro Rossato, nº 259. Neste ano contava com 306 alunos.

Em julho de 2001, foi inaugurado o Ginásio de Esportes da Escola.

No ano de 2002 e através do processo SE Nº 5.654/19.00/02.7. A Escola fica credenciada para a oferta da Educação Infantil, na faixa etária dos 4 aos 6 anos. Parecer nº 1.500/2002, de 26 de dezembro de 2002.

A avaliação de 2001 à 2003, o aproveitamento mínimo do aluno estabelecido pela escola era 60. A nota bimestral seria apurada pela soma das avaliações parciais, sendo dispensada a prova final do bimestre quando, atingidos os parâmetros mínimos exigidos. Do contrário aplica-se a prova final com todos os conteúdos trabalhados no bimestre. Considere sempre a nota maior. O aproveitamento anual é obtido pela soma das notas dos 4 bimestres. A recuperação é paralela para o aluno com rendimento inferior ao exigido (60).

Nova alteração ocorre no ano seguinte quando a nota passa a ser trimestral...

será apurada pela soma das avaliações parciais, sendo dispensada a prova final do trimestre quando atingidos os parâmetros mínimos exigidos. Do contrário, aplica-se uma prova com todos os requisitos trabalhados no trimestre. Considerando sempre a nota maior. Ao término do período letivo, o aluno é aprovado quando preencher as seguintes condições: assiduidade igual ou superior à 75% do total de horas letivos e o aproveitamento anual igual ou superior à 60%. A nota anual é o resultado da soma dos trimestres, sendo: 1º trimestre igual a 30 + 2º trimestre igual a 30 + 3º trimestre igual a 40, no total de 100. A 1ª série, só será avaliada por nota no 2º e 3º trimestre, atribuindo-lhes nota 40 e 60. Aos alunos que não atingiram a média, será aplicada a recuperação paralela em cada trimestre... (HISTÓRICO DA ESCOLA MUNICIPAL CANDIDA ZASSO, p.10)

Inicia-se o projeto de Informática nas turmas de 1ª à 4ª séries, com 1/2 hora semanal por turma, onde os alunos tinham a oportunidade de interação e aprendizagem com o computador, através de atividades educativas, desenhos, pinturas, digitação, etc.

Ainda em 2005 Processo CEED Nº 282/27.00/04.9 e Parecer Nº 853/2005 aprova o Regimento Escolar padrão para Educação Infantil a partir de 4 anos para o Ensino Fundamental a ser adotada por Escolas Municipais de Ensino Fundamental localizadas no município de Nova Palma. Decreto Nº 1.759, Elder José Grendene, prefeito municipal de Nova Palma, no uso de suas atribuições legais, decreta no Art. 1º o Ensino Fundamental, com duração de 9 (nove) anos letivos, obrigatório e gratuito na Escola Pública, será implantando na rede municipal a partir do ano de 2006. Na rede municipal de ensino deverão ser matriculados as crianças que

completarem 6 anos de idade até o final de fevereiro do ano de ingresso, no ensino fundamental. Na rede municipal de ensino, completarão o ensino fundamental em 8 anos letivos os alunos que: em 2005 estavam cursando o ensino fundamental nas escolas organizadas por séries; em 2006, ingressarão na 1ª série, do ensino fundamental, quando completarem 7 anos de idade até o dia 30 de junho deste mesmo ano (30/06/2006). Os anos letivos, do ensino fundamental passarão a ser designados por 1º a 9º ano. Nas escolas com organização curricular por série, será adotada a progressão continuada do primeiro ano para o segundo ano letivo.

Em março do mesmo ano, iniciam as aulas do Projeto Hora do Conto aos alunos de pré-escola a 4ª série. Os alunos de 1ª a 4ª série tem aulas de reforço de matemática e português, além disso mais um projeto de Inglês desenvolvido nas mesmas séries, além desses outros projetos que a Escola teve: Amigos do Portela, União Faz a Vida, Cultura e Arte. Atendimento aos portadores de deficiência na Escola e a domicilio.

Em fevereiro de 2006 iniciam as obras da construção do prédio novo de 2 pisos com 6 salas de aula e 4 banheiros. As aulas iniciaram no dia 02 de março com a implantação dos 6 aos 9 anos de duração. Também é implantada a alfabetização noturna, sendo que a diurna já existente continua. O atendimento aos portadores de deficiência também na Escola e domiciliar continua, assim como os cursos de formações continuadas dos professores mensalmente. Os projetos que estão sendo desenvolvidos na Escola são: Aulas de Reforço (de 1ª a 8ª série) em Português e Matemática; Inglês (do 1º ano, 1ª à 8ª série); Hora do Conto (de pré-escola à 4ª séries); União Faz a Vida; Amigos do Rio Portela; Cultura e Arte, Escovação Dentária (Flúor).

Em abril foi instalada a Internet banda larga (ADSL) no laboratório de informática sendo que como os computadores estão em rede, a mesma é acessada por todos os computadores, inclusive o da secretaria.

A avaliação continua (trimestral). O aluno que no final do ano não atingir a média exigida (60) fará estudos adicionais somente em duas disciplinas indiferentes qual for. As aulas de recuperação serão uma vez a carga horária mais a prova. A Escola tem uma coordenadora pedagógica para atender professores e alunos, fazer seus devidos encaminhamentos, assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas aulas; assinar cadernos de chamada, organizar conselhos de classe, organizar

reuniões com pais e professores, coordenar o PP, acompanhar as aulas de reforço. As reuniões pedagógicas acontecem quando houver assunto para as mesmas. A cada trimestre é feito o conselho de classe e a entrega de boletins é feita através de Família na Escola.

Há na escola uma mini-biblioteca com um bom acervo de livros literários disponível aos alunos de nossa escola. Continua a escovação dentária dos alunos de pré-escola a 4ª série, além do atendimento dentário no posto de saúde uma vez por ano para todas estas turmas. Temos também atendimento Psicológico, Fonoaudiólogo, Neurologia aos alunos que necessitarem.

RELATÓRIO DA CLIENTELA ESCOLAR POR ANOS

Ano	Nº de Alunos	Qtd. de turmas
1990	37	3
1991	74	4
1992	106	5
1993	125	7
1994	168	9
1995	182	11
1996	214	11
1997	245	12
1998	294	15
1999	297	16
2000	334	17
2001	339	17
2002	309	19
2003	304	20
2004	350	19
2005	403	20
2006	419	23
2007	444	24
.....
2009	416	23

A Escola atualmente possui como serviços e instituições de apoio o Círculo de Pais e Mestres, cujas funções são as de atuar como elemento de auxílio na administração escolar; auxiliar os órgãos assistenciais e instituições existentes na escola; estimular o funcionamento de cursos e assistência Pré-Escola; promover mediante contribuições sociais, os objetos da entidade, bem como administrar e aplicar as verbas repassadas pelo governo Federal, Estadual e Municipal e doações; colaborar na conservação e recuperação normal do prédio da escola e equipamento, com verbos repassados pelos órgãos ou doações; participar nas atividades da escola em benefício do aluno ou do processo educacional.

Clube de Mães /CZ o qual foi fundado em 23 de abril de 1996, com a finalidade essencial integrar a família, a comunidade materna, a escola e a comunidade em geral.

Classe Especial cujo objetivo é prestar atendimento pedagógico, psicológico e psicomotor a alunos com dificuldades e aprendizagem no desempenho em sala de aula e Fonoaudióloga. Tipo de Deficiência: Autismo, Síndrome de Down, Idade Mental em atraso Repetência e dificuldade de aprendizagem.

Projeto Identidade – busca pela identidade histórico-cultural de nossos moradores e fundadores.

Localiza-se no meio urbano do município de Nova Palma, recebendo alunos tanto do meio rural quanto do urbano. Possui um total de alunos de 416, sendo de pré-escola 71 alunos, de series iniciais 133 e de series finais 212 .Na equipe diretiva temos A Diretora Maria Catarina Dalla Nora, a Vice-diretora Ines Casarotto Osmari. Possui um laboratório de informática, biblioteca, ginásio de esportes. Quanto a supervisão e orientação estão a cargo da Secretaria Municipal de Educação.

Desenvolve como tema transversais e projetos:

a) Hora do Conto:

Da pré-escola ao 3º ano - 1 vez por semana, com duração de 50 min. a hora/aula.

b) Atendimento para alunos Portadores de Necessidades Especiais: 1 ou 2 vezes por semana

c) Acompanhamento Pedagógico – psicopedagoga.

- d) Aulas de Reforço pedagógico, nas disciplinas de português e matemática, para alunos a partir do 2º ano.
- e) Programa “A UNIÃO FAZ A VIDA” – Educação Ambiental

Para todas as séries das escolas municipais:

- f) Saúde do Escolar – Higiene bucal – a partir da pré-escola ao 5º ano.
- g) Projeto recreativo para alunos de todo o Ensino Fundamental Séries Iniciais – 1º ao 5º ano.
- h) Aulas de inglês – 1ª ao 4ª ano.
- i) Aulas de informática – 1ª a 7ª ano.

Como pertence à esfera municipal, o PP é o mesmo para todas as escolas da rede. O Calendário Escolar é padrão, sugerido pela SMEd, e cabe a Escola realizar as alterações, sempre em conformidade com a Legislação vigente.

Quanto à participação da comunidade escolar ela só se realizará quando for necessário. Percebe-se que dos serviços e instituições de apoio como o Conselho Escolar não fazem parte da realidade estudada. O Conselho Escolar não vem sendo constituído há muito tempo.

4 ANÁLISE E CONCLUSÃO DOS DADOS

Após a coleta de dados referentes ao questionamento composto de 5 questões abertas aplicado a um número de 35 professores da Escola Municipal Cândida Zasso de Nova Palma, partiu-se para a análise, na qual foram comparadas as respostas dos professores, bem como realizada uma reflexão atenta a partir dos dados coletados.

As questões foram analisadas em separado. Optou-se pela seguinte dinâmica: quanto à questão de número 1, tabulou-se os dados (mais de 10 anos de trabalho e menos de 10 anos de trabalho) além da formação de cada profissional.

Quanto à questão de número 2, optou-se pela visão de ser o gestor alguém com formação pedagógica, possuir mais tempo de serviço na escola, ou ser alguém que conhece a realidade da escola e demonstra habilidades de gestão além da visão pedagógico-administrativa.

No que diz respeito à questão de número 3, simplesmente observou-se se existia ou não gestão democrática na prática e se os trabalhos, projetos ou metodologias eram discutidos em grupo ou cada professor preparava seu material e sua proposta da forma que bem desejasse. Aqui houve a análise dos documentos da Escola (PP, Regimento, Histórico Escolar).

Já na questão de número 4, quanto à formação continuada, buscou-se pesquisar se é do interesse dos profissionais da escola, ou se muitos levantam obstáculos quando o assunto é continuar buscando melhorias e isto implica mais estudo e formação.

E por fim, a questão 5 foi analisada com os critérios de aceitação e visão de gestão como democrática (co-participação) ou autoritária (aluno e família são responsáveis pelos resultados obtidos).

Seguem as questões aplicadas, bem como suas respostas e a análise das mesmas:

1-Qual a sua formação e quantos anos atua?

R: Em torno de 80% dos professores trabalha há mais de 10 anos e 99% possuem licenciatura plena. Tão somente um único professor de currículo que possui apenas magistério.

Observa-se pelas respostas à questão de número 1, que a busca pela formação para atuar na área Educacional, é uma realidade em nossos municípios. Poucos são os profissionais que trabalham na área educacional que não possuem formação. Eis que a exigência da LDB é a formação mínima para prestação de concursos públicos na esfera educacional. Sendo requisito básico, todos procuram buscá-lo seja de forma presencial ou á distância (EAD).

2-Como você conceitua gestão escolar?

- a) É um líder que deve atuar tanto no setor pedagógico como administrativo: 70%. Não precisa ser técnico ou possuir curso específico de Gestão.
- b) É um líder deve atuar no setor administrativo: 30%

Para a maioria dos entrevistados, o gestor deve ter em mente que o trabalho administrativo deve estar voltado para o pedagógico. Entretanto, na gestão da escola analisada, os aspectos administrativos preponderam sobre os pedagógico.

Os docentes acreditam que o gestor deva exercer papel importante no planejamento pedagógico. Deve ser um líder com visão pedagógica, facilitador, onde a troca de idéias, métodos e técnicas sejam uma constante.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões.

Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se que dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.(LIBÂNEO, 2005, p.332).

Assim, percebe-se que existem algumas contradições em relação ao papel do gestor e às questões pedagógicas, bem como ao preparo e formação do gestor e suas funções. A formação para o cargo de gestor deveria fazer parte das políticas educacionais da Secretaria de Educação.

É muito importante observar a divergência que há entre os professores quanto à participação do gestor no trabalho docente e no planejamento pedagógico.

Todos consideram importante o papel do gestor para o bom funcionamento da escola. Afirmam que deve haver um processo de seleção muito sério na escolha dos gestores, um critério realmente democrático e participativo e não indicação da Secretaria Municipal de Educação. Estamos diante então, da proposta de escolha por votação dentro da própria escola, pela comunidade escolar.

3- Na escola onde você atua, há gestão democrática e você participa dela?

R: 100% afirmam nunca terem sido convidados a discutir ou sugerir alguma atividade administrativo-pedagógica. Portanto concluem que não há gestão democrática. Gestão democrática para todos é a atuação de toda comunidade escolar em prol da escola e da educação.

Os entrevistados, em sua totalidade, na questão de número 3, relatam que há um distanciamento entre o gestor escolar e o planejamento pedagógico, alguns professores relatam que nunca houve a participação do gestor escolar durante tal ação.

Este fato é facilmente observável em algumas escolas públicas, onde o gestor permanece distanciado do planejamento pedagógico, envolvido apenas com o administrativo.

Além, dos dados observados na pesquisa, quando realizada, alguns documentos da escola estiveram a disposição, o que proporcionou algumas ponderações:

No PP padrão de Nova Palma, RS (2008, p. 3) constam as seguintes afirmações sobre o papel da escola:

...Acreditando que a escola é o melhor lugar para se ensinar e aprender além de ser um espaço de formação do ser humano, em toda a sua complexidade, construímos uma filosofia de escola, voltada para a formação integral do aluno, e comprometida com o presente e a escola do futuro.

... A escola de hoje precisa resgatar os princípios da ética e da cidadania em todos os seus espaços, e supõe ainda, exercitar a liberdade de pensamento e superar conflitos que interferem no desempenho do processo ensino aprendizagem, além de interferir nas relações professor / aluno.

... Apesar dos diversos níveis de obstáculos se contrapondo a uma ação pedagógica ideal, nossa história educativa, já sofreu evolução e, com trabalho consciente e uma proposta comum de pensar e agir, caminhando juntos despertaremos o compromisso de cada ser, sujeito consciente de suas ações, aberto para os novos tempos e para uma visão abrangente de mundo que beneficie o educando, nosso alvo principal.

...Segundo Moacir Gadotti: "O papel da escola é muito diferente do que era há alguns anos. As exigências são outras e o papel do educador é adaptar-se, deixar de ser um selecionador para se tornar um gestor do conhecimento".

... Hoje não basta o educador repassar informações a seus alunos. É preciso prepará-la para agir como cidadãos e interferir de modo ativo na sua comunidade. Com base nesses desafios, paramos para refletir sobre o que pensamos e que fazemos na nossa ação educativa...

Falar em gestão democrática, educação de qualidade é muito fácil, mas quando a realidade é diferente do que preconizam os documentos escolares, estamos diante de uma falsa idéia ou equivocada idéia de educação e gestão. Como desejar formar cidadãos conscientes, comprometidos e educadores que sejam verdadeiros educadores, se os textos acima demonstram o contrário. O PP é padrão, cada escola não possui autonomia para construir o seu. Sendo o PP sinônimo de gestão democrática como falar também que o educador não deve ser mero repassador de informações, se não há construção do PP na escola. Ele não reflete a realidade da Escola Cândida Zasso. O gestor não possui qualificação para ocupar o cargo. Estamos diante do que já foi assinalado anteriormente. A realidade

é que na maioria das escolas públicas do Brasil, ainda reina e impera a metodologia tradicional e a gestão baseada na autoridade e burocracia.

Outro ponto a ser observado é quanto às finalidades da escola:

- Organizar o processo ensino-aprendizagem em níveis e modalidade, garantindo no mínimo 200 dias letivos e carga horária de 800 horas, na forma de lei, conforme LDB 9394/96.
- Redimensionar o processo da avaliação tendo presente às novas práticas avaliativas do processo educativo e da própria instituição escola.
- Garantir ao professor, acesso ao conhecimento de novas concepções teóricas.
- Garantir hora atividades destinadas ao constante aperfeiçoamento do professor.
- Definir currículos mínimos essenciais, como forma de manter a unidade, preservando o princípio da autonomia, com acréscimo de conteúdos que levem em consideração as características sócio-culturais locais.
- Fortalecer a gestão democrática da escola mediante a renovação e o aperfeiçoamento dos órgãos de apoio pedagógico, compostos por membros representativos da comunidade escolar.
- Definir e adequar o calendário escolar.
- Respeitar e fazer respeitar as normas, leis e procedimentos emanados das instituições superiores e da instituição mantenedora.
- Conhecer e cumprir o estatuto da criança e do adolescente atuando em consonância com os órgãos colegiados – Conselho Tutelar, conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente.
- Zelar pelo bem estar e segurança de toda a sua clientela, trazendo a “Família para participar da Escola”.
- Implantar e garantir um Processo contínuo de construção coletiva e democrática das promoções e projetos sócio-culturais.
- Buscar parcerias com as instituições locais para uma integração nas ações de interesses comuns de ambas as partes.
- Criar estratégias e serviços de apoio pedagógico, com o propósito de diminuir os índices de evasão e repetência e elevar o nível de escolaridade da clientela fazendo cumprir a lei. (PP, 2008, pp.4-5).

Fala-se em gestão democrática, em currículos integrados à realidade social, criação de estratégias e serviços pedagógicos. Pura utopia, quando os professores entrevistados garantem que o gestor não se envolve no processo de planejamento pedagógico; como falar em fortalecimento da gestão democrática, quando os Conselhos Escolares não estão constituídos e nem existem há algum tempo. É através da ação dos Conselhos Escolares e da elaboração do PPP que a escola possuirá as finalidades propostas no PPP (padrão). Padrão é diferente de

diversidade, pluralismo e respeito às realidades e necessidades da cada comunidade escolar.

4- Na sua opinião é importante que aconteça formação continuada para a aprendizagem do tema ?

R: 100% consideram muito importante a formação continuada, pois é uma forma de manter o professor atualizado, capaz de modificar sua metodologia e sua visão de educação.

Diante das respostas analisadas, percebe-se que os professores afirmam permitir a aplicação de novas técnicas e idéias no enriquecimento do processo ensino aprendizagem, e ficam dispostos a fazer mudanças fundamentadas para melhorar o trabalho da escola, como por em ordem questões administrativas, financeiras e principalmente pedagógicas.

Afirmaram que possuem um curso de formação continuada uma vez por mês durante todo o ano letivo. Os temas abordados vão desde auto-estima, metodologia, avaliação escolar, temáticas dentre outros.

A formação continuada dos profissionais da educação passa a ser concebida como um campo discursivo com potenciais de atuação e construção de identidades docentes críticas, comprometidas com a valorização da pluralidade cultural e com a justiça social (CANEN, 2005, p.1-2).

Constatou-se a grande preocupação dos professores em relação à questão pedagógica, mais especificamente ao planejamento. Conforme os professores o tempo é insuficiente para desenvolver um trabalho de qualidade. Há reclamação quanto a não existir horas disponíveis na carga horária para o planejamento dentro da própria escola com todos os recursos nela existente.

5- Para você, a gestão escolar influencia no ensino-aprendizado dos alunos?

a) Para os 70% dos professores, os quais afirmam que o gestor deve ser um líder com visão pedagógica e administrativa, acreditam que a existência da gestão democrática na escola seja fator decisivo no resultado positivo do ensino.

b) Para os 30% dos professores, que afirmaram ser o gestor um líder somente administrativo delegam a responsabilidade do resultado positivo no processo ensino-aprendizado ao aluno, seu interesse e ao acompanhamento da família.

Na questão de número 5, deparamo-nos novamente com a visão de gestão tradicional e não democrática. Para os que concebem gestão democrática ponto vital para o progresso dos alunos, há o entendimento de que há uma responsabilidade mútua nos resultados obtidos, escola, profissionais e família. Já para os que possuem aquela visão de gestão autoritária, imposta, o resultado da educação depende tão somente da família. Para estes, observa-se que a escola é perfeita, os profissionais são os melhores e o interesse do aluno é que é inexistente, bem como da família.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, percebe-se que a escola enfrenta grandes desafios, sejam eles pedagógicos, políticos, administrativos ou financeiros. Sua função na sociedade vem alterando-se conforme a evolução dos tempos. Está deixando a desejar quando evidencia o lado burocrático em detrimento do pedagógico.

Apesar da nova LDB e da Constituição Federal amparar um novo modelo de educação e gestão, a realidade brasileira encontra-se distorcida e longe do que os diplomas legais preconizam.

As condições de mudança perpassam um compromisso que muitos profissionais, devido a baixos salários, cobranças de gestores autoritários deixaram a muito tempo de lado.

Percebe-se a necessidade de um trabalho coletivo e o papel que cada um desempenha nos setores escolares é de suma importância para tornar o trabalho enriquecedor, analisando a escola em sua dimensão organizadora, identificando quem nela trabalha como se dá legalmente a sua composição e como devem ser estruturados os cargos. Registramos aqui a importância de uma equipe diretiva preocupada com o bom andamento da escola, onde todos os segmentos da escola são convidados a opinarem e participarem das atividades. Buscando parcerias, com certeza o retorno com sucesso acontecerá.

A condição para a realização de uma escola de qualidade, que trabalhe focada em sua realidade social, nas necessidades de seus alunos está na competência e nas mãos do seu gestor. No entanto como visualizamos na Escola visitada e a doutrina é vasta ao afirmar que é ainda uma realidade no Brasil, a gestão democrática não se efetiva, os gestores estão mal preparados, atém-se ao burocrático e o lado pedagógico, a cidadania e a democracia não se consolidam. A formação de cidadãos conscientes, críticos ativos em seu meio está cada vez mais distante, quando a gestão não chama para participar de suas decisões toda a comunidade escolar.

O sucesso da escola depende da visão e do trabalho de seu gestor, mas visualizamos ainda diretores e não gestores escolares. Diretores, pois são apenas burocráticos, organizam seus regimentos e seu PPP sem a participação da comunidade, poderiam também ser denominados de administradores tão somente. Acabam deixando-os dentro de uma gaveta e na prática atuam com autoritarismo, cobranças demasiadas de eficiência e não buscam para seus profissionais oportunidades de crescimento através de cursos de formação, troca de experiências. Propiciar ambiente democrático para alguns gestores possui significado de perda de cargo e autoridade.

Acredita-se que a mudança é possível, mas que para ela ocorra à formação de gestores é imprescindível. O sucesso de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está ligado diretamente com a gestão escolar.

Acredita-se que com uma gestão democrática realmente vivenciada com a participação da comunidade, transparência, conselhos constituídos e trabalho em equipe alcançaremos a escola que tanto almejamos e capaz de realmente transformar a sociedade e os cidadãos.

Através da implantação dos conselhos escolares encontrar-se-á unidade escolar, transparência nas ações, trabalho integrado, qualidade de educação, pois as necessidades serão discutidas, analisadas e avaliadas.

Finaliza-se afirmando que uma gestão democrática se consubstancia com instrumentos e órgãos democráticos e colegiados, compromisso e atitude. Assim, entende-se que os Conselhos Escolares servirão de subsídios e instrumentos para uma gestão democrática na escola pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**: questões de nossa época. São Paulo. Editora Cortez, 5.ed.. 2007.

ÁVILA, D. **Resumo de abordagem qualitativa**: a leitura no campo de pesquisa Denize Terezinha Teis e Mirtes Aparecida Teis. Disponível em: <<http://danielavila.wordpress.com/2009/06/03/resumo-de-a-abordagem-qualitativa-a-leitura-no-campo-de-pesquisa-denize-terezinha-teis-e-mirtes-aparecida-teis/>>. Acesso em: 8 out. 2009.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BETTINI, Rita Filomena Andrade Januário. **Tecendo algumas considerações em torno dos conceitos de conhecimento e gestão educacional**. s/d. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/artigos_pdf/Rita_Bettini_artigo.pdf> . Acesso em 9 out. 2009.

BORGES, Heloisa da Silva. **Organização do trabalho pedagógico e gestão escolar**. Manaus: Edições UEA Ed. Valer, 2008.

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

_____. **LEI 9.394/96**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1996.

_____. MEC/SEB. **Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Cad. 3. MEC/SEB, 2004.

CANEN, A. **Pesquisando multiculturalismo e pensando multiculturalmente sobre pesquisa na formação docente**: uma experiência de currículo em ação. Caxambu, 28ª Reunião Anual da ANPEd, 2005.

DEMO, P. **Participação é conquista**: noções de política social e participativa. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1994.

FERREIRA, N.(org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1991.

FUSARI, José Cerchi. - A formação continuada de professores no cotidiano da escola fundamental. Publicação: **Série Idéias n. 12**, São Paulo: FDE, 1992.

LEITE, A. V. S. **O gestor é um líder**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/28275/1/o-gestor--um-lider/pagina1.html>>. Acesso: 4 nov. 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão escolar**: teoria e pratica. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2. ed. SP: Cortez, 2005.

LUCE, Maria B; MEDEIROS, Isabel L. Pedroso de. **Gestão escolar democrática**. 2004. Disponível em <<http://www.portalensinando.com.br/ensinando/principal/conteudo.asp?id=2666>>. Acesso em 4 nov. 2009.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial**. 6.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L.F. Conselho escolar e autonomia: participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da educação e da escola..2006. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufscar/file.php/1/gestores/politica/pdf/conselho_esc_autonomia.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2009.

OLIVEIRA, Luciana Paula de. **Gestão Escolar**. 2009. Disponível em <http://www.administradores.com.br/home/nana_23/blog/gestao_escolar/556/> . Acesso em: 10 out. 2009.

PADILHA, R . P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo:Cortez, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 15. ed. São

RODRIGUES, Maisa K; SILVA, Jair M. **Prática e teoria da gestão escolar de uma escola de ensino básico**. s/d. Disponível em <<http://www.isecure.com.br/anpae/254.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2009.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 6. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record. 2005.

SILVA JUNIOR, C. A. da. O espaço da administração no tempo da gestão. In MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. **Política e gestão da educação**: dois olhares.2002.

VEIGA, I. P. (org). **Projeto político-pedagógico da escola**:Uma construção possível. 13. ed. Campinas:Papirus, 2001.

VIANNA I. O. de A. **Planejamento participativo na escola**: um desafio ao educador. São Paulo: EPU, 1986.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro:DPA, 2003.

ANEXOS

Questionário:

- 1- Qual a sua formação e quantos anos atua?
- 2- Como você conceitua gestão escolar?
- 3- Na escola onde você atua, há gestão democrática e você participa dela?
- 4- Na sua opinião é importante que aconteça formação continuada para a aprendizagem do tema ?
- 5- Para você, a gestão escolar influencia no ensino-aprendizado dos alunos?