



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO  
ESCOLAR**

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Cleci Farezin Guisolfi**

**Constantina, RS, Brasil  
2009**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

**por**

**Cleci Farezin Guisolfi**

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

**Orientador: Prof João Luis Pereira Ourique**

**Constantina, RS, Brasil  
2009**

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

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

elaborada por  
**Cleci Farezim Guisolfi**

Como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**João Luis Pereira Ourique, Dr. (UFPEL)**  
(Presidente/Orientador)

**Andréa Tonini, Ms. (UFSM)**

**Maria Alcione Munhoz, Dr. (UFSM)**

Constantina, 08 de agosto de 2009.

[...] Eu vou seguir sempre.  
Saber que ao menos eu tentei  
E vou  
Tentar mais uma vez  
Eu vou conseguir.  
(Marina Elali)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a deus por me conceder a vida,  
Ter me dado saúde e iluminado meu caminho.  
Ao meu esposo e filhos pelo incentivo.  
A todos os mestres e colegas  
Que não mediram esforços  
Para compartilharem  
Seus conhecimentos e companheirismo.  
A todos muito obrigado.

## RESUMO

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

AUTORA: CLECI FAREZIN GUI SOLFI

ORIENTADOR: JOÃO LUIS PEREIRA OURIQUE

Data e Local da Defesa: Constantina, 08 de agosto de 2009.

Neste estudo monográfico intitulado como Gestão Democrática na Organização Escolar tem por objetivo, analisar a problemática enfrentada na trajetória pedagógica, nas interações docentes e discentes, tendo em vista, as contradições entre a teoria pedagógica e a prática. O tema em pauta propõe compreender os desafios do gestor para promover a participação dos segmentos da comunidade escolar nas ações da escola. A partir do aprofundamento teórico fundamentado em autores que discutem essa prática e que venham a contribuir para o aprofundamento dos estudos do recorrente empírico a ser realizado, com professores e gestores de escolas de um determinado município, no enfoque qualitativo. Há a necessidade da qualificação do gestor para que este seja capaz de promover na escola a democracia. Ainda, registra as características de uma gestão de qualidade, convicção, competência e grandes desafios para que as mudanças possam acontecer, de maneira que todos os cidadãos sejam incluídos na escola e na comunidade como participantes ativos na construção de seus saberes. Partilhando a gestão com a comunidade, a escola fica cada vez mais forte e segura de suas ações, vai buscando soluções adequadas a necessidades e conquistando confiança e credibilidade dos demais setores da sociedade.

Palavras-chave: escola; gestão; comunidade

## **ABSTRACT**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR MANAGEMENT DEMOCRATIC OF THE SCHOOL ORGANIZATION**

**AUTHOR: CLECI FAREZIN GUI SOLFI**

**ADVISER: JOÃO LUIS PEREIRA OURIQUE**

Date and place of defense: Constantina, 08th August 2009.

In this monographic study entitled Management of The School Organization aims at understanding how the school manager is characterized facing the changes of a globalized world. The subject in question tries to enclose the challenges of the manager in order to promote the participation of the school community segments in the school action. From this theoretical research, founded in authors who discuss this practice and contribute to the furthering of the studies of the empiric recurrent to be carried out with teachers and managers of schools of a given town on the qualitative focus, there is the need of the manager's qualification in order for him to promote democracy in school. He still has to have the features of a quality management, conviction, competence and great challenges in order for the changes to take place, and also for all the citizens to be included at school and in the community as active participants in the building of their knowledge. Sharing this management with the community, the school gets stronger and safer on its actions day by day. It keeps building appropriate solutions to needs and conquering trust and reliance of the other community institutions.

Key words: school; management; community

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Uma reflexão sobre a atuação do gestor no contexto atual.....	15
1.2 A legislação e a educação .....	18
1.3 Cotidiano escolar e desafios profissionais.....	21
<b>2 UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA DA GESTÃO.....</b>	<b>24</b>
2.1 O gestor e sua qualificação.....	24
2.2 Os desafios do gestor .....	26
2.3 Articulações escola e comunidade.....	28
2.4 O trabalho coletivo e a construção do projeto político-pedagógico .....	31
<b>3 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO NO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>43</b>
APÊNDICE A - Questionário para gestores.....	44
APÊNDICE B - Questionário para professores .....	45

## INTRODUÇÃO

Na sociedade que estamos inseridos atualmente, verificar-se as modificações no mundo do trabalho trazendo novos desafios para a educação.

O presente trabalho buscou compreender qual é o papel do gestor, como líder e articulador das propostas para a qualidade da educação. Pretende-se atingir o objetivo de conhecer e analisar o papel do gestor, a fim de perceber a sua importância como um articulador entre os segmentos da comunidade escolar.

Sabe-se que escola é um dos espaços da tarefa educativa. Em seu dia-a-dia, o gestor está o tempo todo se comunicando, e, na relação com a comunidade, essa é uma habilidade fundamental, que será o diferencial na concretização dos objetivos propostos, dependendo da capacidade de construir relações e estabelecer ambiente de confiança mútua com a equipe da escola e com a comunidade.

A cultura da participação pressupõe cidadãos conscientes, pessoas imbuídas de espírito crítico, solidário e participativo. Neste modelo de relações é imprescindível ressaltar a necessidade de a escola construir seu próprio projeto, tendo razões sociais e políticas, além de pedagógicas e administrativas, considerando – se que a educação atinja a sociedade como um todo na busca de formar um cidadão crítico e transformador.

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo para compreender melhor a gestão democrática diante das mudanças ocorridas na sociedade. Também foi realizada uma pesquisa descritiva com estudos exploratórios analisando as informações necessárias à compreensão dos dados obtidos na realidade pesquisada através de questionário, para diretores e professores, envolvendo a forma como a gestão vem desempenhando seu papel.

No primeiro capítulo foi traçado o perfil do gestor democrático, e como ele deve possibilitar a sua ação administrativa envolvendo toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo.

No segundo capítulo, abordou-se um olhar sobre a prática do gestor, sua qualificação, onde busca qualidade, habilidades e competências para se tornar um articulador e mediador dos segmentos escolares, guiando dessa forma as práticas

educativas para a democratização do ensino conforme as necessidades da sociedade.

Por fim, realizou-se a análise dos dados em que se obtiveram resultados relevantes referentes ao perfil do gestor da escola, bem como o olhar dos educadores sobre o papel do mesmo, e quais os desafios encontrados pelos gestores frente à nova realidade educacional e a oportunidade que a comunidade escolar tem de participar nas decisões da escola.

## **CAPÍTULO I**

### **1 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

As profundas modificações que vêm ocorrendo nos atuais paradigmas sociais têm provocado incertezas e inquietudes que trazem novos desafios para a educação.

No processo histórico de organização e reorganização da sociedade brasileira, as relações de poder dão o tom do avanço ou do retrocesso da democratização da gestão educacional. É possível perceber que a instituição escola, nos últimos vem possibilitando algumas mudanças no modo de conduzir o processo educacional. No entanto, vários são os entraves que ainda persistem. Tratando-se da participação da comunidade, compreendo que existe um limite, da mesma na tomada de decisões, restringindo assim o processo democrático, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A evolução deste processo é um caminho, que se faz ao caminhar, refletindo sobre os obstáculos a serem superados, oportunizando a comunidade escolar o acesso aos questionamentos e decisões da instituição.

Dentre as possibilidades da participação democrática é a formulação de um projeto educativo com base no caráter público, precisa ser estruturado com as exigências da democratização, do acesso e da permanência de todos na escola. Isso fará emergir novas relações de trabalho, socializando o poder, construindo a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Falar em gestão democrática educacional demanda compreendermos sua importância no presente contexto bem como, a função articuladora do gestor. Sabe-se que não é uma tarefa fácil, mas deve consistir na busca de um conhecimento crítico da realidade, que hoje se apresenta. Na direção oposta da democracia, as transformações de ordem econômica, social, política e cultural que ocorrem, são consequência do processo de globalização, fazendo com que a escola fosse

chamada a responder novas cobranças, já não lhe cabe apenas a tarefa básica de permitir o ingresso ao saber, uma vez que isto é facilmente transmitido em rede.

O diretor passa a ser grande articulador das ações de todos os segmentos, o condutor dos projetos da escola, aquele que prioriza as questões pedagógicas e que mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo.

As práticas da gestão fazem parte desse cotidiano, e historicamente tem servido mais para controlar do que para estimular novos conhecimentos. Elas procuram materializar as relações de poder na esfera administrativa, organização do trabalho, burocratização do trabalho pessoal. Mas às relações de poder vão além desses 'administrativo'. Estão presentes no pedagógico, materializando-se nas relações profissionais do professor com os alunos e comunidade, permeia o currículo, mediante seleção de conteúdo e atividades extraclasse, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico (BASTOS, 2001, p. 24-25).

A gestão democrática tem um compromisso social e político com os interesses coletivos da classe em que está envolvida, devendo oferecer na prática em sala de aula uma compreensão do mundo e das relações sociais.

Sendo assim, devemos entender que é necessário que o professor tenha responsabilidade ao ensinar, que seja aberto aos questionamentos e dificuldades dos alunos, devendo haver uma troca de ensinamentos e aprendizagens entre educando e educador, que seja seguro, competente e generoso, estando ciente que suas atitudes podem influenciar profundamente a vida de um aluno.

Espera-se que o gestor desenvolva uma boa capacidade decisória, percebendo e entendendo as diferentes alternativas, compreendendo a vida como um processo dinâmico, flexível, criativo, interdependente, no qual as ações representem não só uma dimensão individual, mas uma dimensão muito mais ampla. Portanto, não basta que um gestor desenvolva essas competências, para efetivar a democracia na escola, é preciso superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo próprio democrático na escola.

Muitas vezes os interesses coletivos são conflitante isso exige que o gestor tenha conhecimento, ser aberto ao novo, procurando superar os interesses particulares, priorizando a coletividade, estabelecendo melhorias na Educação, vivenciando a democracia na escola. Além de criar um ambiente agradável em que

o respeito e a afetividade sejam constantes, ou seja, estabelecer um ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer em estar ali.

A partir da LDB (Leis de Diretrizes Bases da Educação Nacional), a lei 9394/96 oportuniza abrir caminhos para a democratização que passa a ser participativa, tendo liberdade e autonomia de trazer coisas novas para a escola tanto no cultural, como na participação do conselho escolar, APM (Associação de Pais e Mestres), e outros projetos como o Projeto Político - Pedagógico envolvendo toda comunidade escolar, sendo que sem a participação da comunidade não há democracia.

Assim faz-se necessário entender que a democratização da gestão se dá especialmente através das ações estruturadas onde a mesma permite que os setores interessados participem da elaboração da política da educação, gerando ganhos em qualidade das decisões, pois essas podem refletir a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos atores sociais envolvidos.

Segundo Paro (2002, p.17), “É bem verdade que a situação de calamidade, sem paralelo na história do país em que se encontra hoje a escola pública exige movimentos de pressão em todos os níveis e instâncias da sociedade civil”.

Se a escola se tornar um espaço concreto que oportunize a formação de uma política e um serviço público de grande visibilidade, a democratização de sua gestão trará resultados positivos para a aplicação da cidadania por oferecer a um grande contingente de cidadão oportunidade de participar da gestão escolar.

No mundo sempre houve mudanças, mas hoje essas transformações são muito rápidas, por isso as alternativas educacionais também precisam acompanhar este crescimento social. Por esta razão o gestor deve estar preparado para gerir tais mudanças, proporcionando a educação para todos e que esses conhecimentos possibilitem desenvolver as potencialidades e a capacidade participativa do ser humano.

Dessa forma, se a intenção da escola é formar cidadãos atuantes, críticos, responsáveis e compromissados, o projeto ajuda a escola a cumprir esses propósitos na medida em que os explicita de forma clara e relacionada ao conjunto de funções que são de sua responsabilidade. Esse documento traz uma reflexão constante dos problemas da escola e busca alternativas para cumprir sua missão.

Muitas vezes as estratégias não são as mais adequadas, por virem de cima para baixo, através de determinações de pessoas ou grupos não representativos nem da comunidade nem dos professores. Participar da discussão dessa problemática como tarefa comum de todos os que estão na escola e ser incentivador da participação de todos em tal debate, percebendo assim que as leis e os regulamentos são passíveis de questionamento.

Por isso não deve haver um padrão único que oriente a escolha do projeto de nossas escolas. Não se entende, portanto, uma escolha sem autonomia para estabelecer o seu projeto e autonomia para executá-lo e avaliá-lo.

Exige-se uma mudança de mentalidade de todas as pessoas da comunidade escolar, em aceitar que a escola é uma conquista da comunidade e não um aparelho burocrático do estado.

Ao ser construído com o intuito de buscar um espaço democrático, visando abrir espaços e oportunidades para que iniciativas cidadãs e participativas se insiram ele vem superar os conflitos e a diminuir o efeito negativo que fragmentação de trabalho acarreta na compreensão das inter-relações entre as diversas atividades realizadas no espaço educativo. Enfim, ajuda à escola a delinear uma identidade, cuja possibilidade da intervenção é sua maior marca.

A escola, além de buscar viabilizar a todos o acesso ao conhecimento sistematizado, é um espaço social de trocas coletivas, onde todos aprendem. Quanto mais o gestor for capaz de ouvir a comunidade escolar e aliar suas necessidades, mais dinâmica tornará sua relação com esta e com seu modo de viver.

Visto que a gestão democrática da educação e a relação gestor – comunidade escolar é de vital importância para garantir “uma” reflexão sobre as consequências das práticas desenvolvidas na escola, é importante a preparação de um espaço produtivo que exige um conhecimento acerca do cotidiano escolar.

A gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola. Esta consciência e esta participação, é preciso reconhecer, não têm a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar (BASTOS, 2000, p. 22).

Algumas condições devem ser observadas pelos gestores, pois são de fundamental importância para desenvolver o trabalho coletivo na escola. Além de contar com a iniciativa e a disposição dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, o gestor precisa planejar com cuidado os encontros com professores e organizar espaço e horários que favoreçam a sua efetivação. Os encontros dos docentes necessitam ter a harmonia necessária para se alcançar os resultados almejados.

Sendo assim, falar em gestão democrática da educação e na relação do gestor com a comunidade escolar é questionar as ações realizadas dentro e fora do contexto escolar, é também pensar que a escola pública necessita de uma gestão que, partindo da construção do projeto pedagógico, possibilite alcançar sua intenção, consolidando sua função social: a promoção da cidadania, o desenvolvimento integral e o sucesso do aluno.

Para solidificar o que pretende, a escola necessita de um planejamento que organize o seu trabalho escolar e sua prática pedagógica, de modo que as ações se articulem, promovendo uma educação de qualidade.

A gestão democrática na escola ajuda a comunidade a administrar os recursos educacionais financeiros, de pessoal, de patrimônio na construção e na prática dos projetos educacionais.

Segundo Progestão (2001, p. 24), a gestão democrática da escola é viabilizada mediante procedimentos de gestão capazes de:

- Propiciar o comprometimento dos envolvidos. -Decidira a executar, de forma participativa, as idéias acordadas.
- Estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de todos os segmentos das comunidades escolar e local.
- Articular interesses coletivos, de forma a melhorar o projeto pedagógico, a qualidade do ensino e o clima organizacional.
- Estabelecer mecanismos de controle público das ações efetuadas.
- Desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades escolar e local.

Compreender a escola como instituição que representa a estrutura da sociedade, consiste num paradigma que necessita ser visto com um novo olhar. O grande desafio a partir dessa realidade é a intervenção no sentido de reconstruir a escola com o compromisso de abrir as portas, os espaços, permitindo vez e voz a todos os envolvidos, oferecendo condições para que a cidadania, ou seja, a formação integral do homem aconteça de forma democrática e participativa.

## 1.1 Uma reflexão sobre a atuação do gestor no contexto atual

Libâneo (2001, p. 238), afirma que “Construir um ambiente democrático não é tarefa fácil, e por isso não é empreitada para um só, uma gestão participativa é também gestão de participação”.

Partindo dessa reflexão, pode-se afirmar que a figura do gestor democrático faz-se necessária, pois ele poderá trabalhar em prol da construção de um espaço democrático, não pode, unicamente por sua atuação, criar/desenvolver a democracia ou solucionar o problema sozinho.

O gestor pode atingir o seu intuito de oportunizar um clima favorável à participação coletiva, sendo um articulador na escola, criando caminhos adequados de comunicação e interação, estando atento a todos os aspectos que garantam o alcance dos objetivos na escola, mantendo um bom clima entre todas as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local. Demonstrando confiança e incentivando o grupo a pensar, analisar, planejar e executar o que foi planejado.

A gestão escolar brasileira junto com todos os seus segmentos tem um grande desafio pela frente que é o de transformar a escola num espaço de cidadania e de vivência social democrática.

O professor Howard Gardner apresenta cinco mentes que precisamos cultivar no futuro se quisermos ter os tipos de gestores, líderes e cidadãos para povoar nosso planeta.

- As pessoas desprovidas de uma ou de mais disciplinas não serão capazes de ter sucesso em nenhum local de trabalho exigente e ficarão restritas a tarefas inferiores.
- As pessoas sem capacidade de síntese serão esmagadas por informações e não conseguirão tomar decisões criteriosas sobre questões pessoais e profissionais.
- As pessoas que não tenham capacidades criadoras serão substituídas por computadores e afastarão de si os que têm centelha criativa.
- As pessoas que não tiverem respeito não serão dignas de respeito por parte de outras e envenenarão o local de trabalho e os espaços em comum.
- As pessoas sem ética gerarão um mundo desprovido de trabalhadores decentes e cidadãos responsáveis: nenhum de nós desejará viver nesse planeta desolado (Revista PÁTIO, nº. 45 p.59).

Frente a tais condições, estamos em uma encruzilhada, o sistema educativo precisa enfrentar questões sociais ainda não superadas como: o acesso universal, a

permanência na escola e o elevado índice de reprovação, notadamente nas escolas situadas nas periferias urbanas, áreas habitadas pelas populações empobrecidas pela economia globalizada.

O anseio da sociedade civil é à busca da elaboração e execução de propostas políticas voltadas para o atendimento de necessidades sociais fundamentais, em especial as que dizem respeito ao acesso universal à educação pública capaz de responder às exigências de aprendizagem dos setores empobrecidos.

“Uma educação que, por princípios, deverá produzir um novo modelo de sociedade mais equilibrada e justa que seja capaz de privilegiar o ser humano e não o lucro” (FREIRE, 1997). Para tanto precisará privilegiar a produção da autonomia de cada educando, através de um currículo voltado para a construção de uma cidadania feita de direitos sociais e político.

Os gestores, junto com toda comunidade escolar, têm esse desafio de cultivar essas mentes nas gerações mais jovens, os que estão sendo educados agora para se tornarem líderes amanhã.

Na busca dessa escola que promova o desenvolvimento e a aprendizagem de seus alunos, o gestor deve ser o articulador que ajuda e apóia o grupo na execução do projeto, levando cada um de seus membros a superar as dificuldades.

Reafirmando as idéias acima, é oportuno observar que:

A retomada da constatação óbvia de que a escola tem papel fundamental na formação da cidadania, revela o caráter estratégico de uma gestão para o exercício desta função política e social. No âmbito da escola propriamente dita, passa-se uma concepção de administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de uns todos mais amplos, multifacetados, relacionados não apenas a umas comunidades internas, constituídas por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as famílias e a comunidade externa (FERREIRA, 2006, p.141).

Todo esse processo exige outra postura da figura *diretor-gestor*, mais vigilante com a rapidez com que o conhecimento vem sendo produzido. Além de o gestor aparecer no processo ensino-aprendizagem como representante legal da instituição escolar, ele exerce papel fundamental no sucesso do processo de ensino. Observar, conhecer, avaliar e colaborar são ações constantes deste que também é um professor, mas que conduz o barco rumo à imensidão de aprendizado, desafios e conquistas.

O gestor deve ter condições de coordenar e dar espaço para as lideranças da comunidade escolar – alunos, pais, educadores – possam ter voz nas decisões e atuação administrativa, ouvindo e adotando, quando for o caso, suas sugestões e ideias – e tem um grande desafio, em fortalecer culturas que estimulam o diálogo profissional, e a constante reflexão sobre a prática e a parceria com a comunidade, precisa dominar conhecimentos e habilidades específicas.

No âmbito da unidade escolar, a justificativa para uma gestão autônoma da educação, além da conexão entre o estilo de gestão e a qualidade da aprendizagem, está, talvez prioritariamente, nos pressupostos teóricos que fundamentam a democracia – equidade, convivência, justiça e cidadania. Boa parte do trabalho da escola estará realizada se ela for, de fato, uma escola de democracia, na qual o exercício da participação, da equidade e da responsabilidade sejam práticas do cotidiano (BITTAR; OLIVEIRA org., 2006, p. 49).

A gestão da educação, hoje ultrapassou formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos. É consenso hoje que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão democrática um componente decisivo em todo processo coletivo da construção, planejamento, organização e desenvolvimento de uma educação de qualidade.

Muitos gestores constroem suas experiências a duras penas, por ensaio e erros, observando, imitando, usando informações separadas em cursos diferentes. Muitos desses, salvo exceções, não se concentram naquilo que o gestor deve fazer para atuar como líder, mas no que ele deve saber para liderar.

Essas inovações precisam colocar em prática o que a LDB diz sobre o princípio de gestão democrática do ensino público:

Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurados regime jurídicos único para todas as instituições mantidas pela união;  
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VII – garantia de padrão de qualidade.

Para coordenar é imprescindível que o gestor – crie as condições para que as lideranças surjam, respeitando e incentivando novas ideias, os gestores precisam possibilitar aos docentes momentos onde compartilhem seus conceitos sobre os temas que serão apresentados.

A tarefa é desafiante. Diretores, coordenadores, supervisores precisam alimentar própria alma para animar toda escola. Devem receber apoio e ser convidados a refletir sobre os modelos mentais que fundamentam os seus fazer, a compará-los a novos conceitos e a ousar experimentar algumas mudanças em sua interação com professores, funcionários, alunos e comunidade (MADZA; CECCON, Revista PÁTIO nº. 39 ago. /out. – 2006).

A gestão escolar exige múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. É um desafio para os gestores a sua diversidade, que impõe novos desdobramentos, é fundamental por isso que a formação de gestores precisa ser contínua e concentrada em temas específicos, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolver processos educacionais, que vem a ajudar na formação e aprendizagem dos alunos. O gestor não precisa ter uma formação plural, mas ser capaz de se cercar da pluralidade.

## **1.2 A Legislação e a Educação**

A Constituição nos diz que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade (art. 205). Mudar a situação existente, portanto é uma tarefa de todos.

Com a redemocratização do Brasil, a partir de 1985, o país volta a se reorganizar politicamente, e as entidades de professores reiniciam suas solicitações de reformas e aperfeiçoamento na política educacional.

Considerando que a maior fonte de recursos internos é consignada à educação por meio dos orçamentos, a necessidade de elaborá-los corretamente é imprescindível, pois da sua execução, controle e avaliação depende a manutenção e o desenvolvimento do ensino público em suas diferentes esferas e também, em parte, do ensino ministrado pelas entidades privadas.

Sabe-se que a educação brasileira está cada vez mais ocupando as manchetes dos jornais. A população reivindica escola para seus filhos porque este é um dos direitos sociais – assim como a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e a infância e a assistência aos desamparados – assegurados a todos os brasileiros pela Constituição de 1988, (art.6º).

As inovações e reformulações não melhoraram, na proporção esperada, a qualidade do ensino ainda não recebeu o tratamento desejado e adequado com relação à aplicação das verbas da educação.

Na letra da lei está presente a igualdade de oportunidade a todos, indistintamente, mas no dia – a – dia percebe-se a desigualdade no ensino e a falta de acesso, de uma grande camada da população, a uma educação com a qualidade prevista nos instrumentos legais.

Esta reflexão nos faz pensar sobre a real função social da escola e o que nos diz a Constituição e a LDB, pois os fins da educação estão definidos nessas duas leis.

A Constituição expressa os princípios da República Federativa Do Brasil, os direitos e as garantias fundamentais do cidadão, as formas de organização do Estado e dos poderes, a ordem econômica, financeira e social. Encontram-se também na Constituição as principais determinações gerais sobre educação (CAPÍTULOIII, seção I, artigos 205 a 214). A LDB complementa a constituição, definindo as principais orientações para a organização da educação nacional e para a educação escolar em seus diferentes níveis.

O desafio básico de uma gestão bem-sucedida é promover o pleno desenvolvimento do educando. Este importante aspecto da função social da escola encontra-se expresso em nossa constituição e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), aprovada em 1996 (Lei nº. 9.394/96).

A partir de 1996, com a LDB (lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9294/960), ampliaram-se os deveres do poder público com a educação geral, em particular com o Ensino Fundamental, determinando que esse deva assegurar a todos a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornece-lhes meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (PCN, 1997, p.15).

Um princípio importante definido pela Constituição e pela LDB é a “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola”(Constituição, artigo 206, I e LDB, artigo 3º, I). Este dispositivo destaca um aspecto central da função social da escola, a democratização social do saber.

Estabelecida legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, a Gestão Democrática pode ser entendida como:

(...) um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2000, p, 79).

É compreensível a necessidade de conhecer a legislação educacional. No entanto é preciso lembrar que as leis expressam apenas uma parte da história educacional, retratando seus diferentes momentos.

Nessa visão, o gestor educacional modifica sua postura, pois a escola passa a ser responsável pelo seu destino, havendo a necessidade de uma melhor comunicação entre todos os membros que nela habitam, educando para a cidadania.

Educar para a cidadania (PCN, v. 8:25). Afirmam que:

Eleger a cidadania como eixo vertebrador da educação escolar implica colocar-se explicitamente contra valores e práticas sociais que desrespeitem aqueles princípios, comprometendo-se com as perspectivas e decisões que favoreçam. Isso se refere a valores, mas também a conhecimentos que permitam desenvolver as capacidades necessárias para a participação social efetiva.

Os gestores passam a ser nesse contexto, orientador, capaz de definir metas e políticas claras, através de princípios, objetivando a participação de todo o segmento da escola, através da autonomia e a determinação para o alcance de seus objetivos, pois é de uma boa administração que depende o futuro da escola e da educação.

### 1.3 Cotidiano escolar e desafios profissionais

Compreender a escola como instituição que representa uma estrutura da sociedade, necessita ser vista com um novo olhar, renovando sua função. O grande desafio é renovar a escola com a possibilidade de abrir portas, permitindo a participação de todos os envolvidos, oferecendo condições para que a formação integral do homem aconteça de maneira participativa e democrática.

As instituições escolares no atual estágio da globalização exigem repensar o que se pode e deve fazer na escola, a fim de construir um mundo mais justo e humano que se alicerce no compromisso de formar “seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter”. (FERREIRA, 2008, p. 113).

Na relação escola/comunidade se faz importante ter clareza que algumas das responsabilidades do gestor, podem, em muitos casos, buscar a participação do Conselho escolar, do vice-diretor, do coordenador pedagógico e do professor. Se não tiver ajuda, a tarefa fica mais difícil. Por isso é importante desencadear um processo de mobilização que faça as coisas acontecer, identificar parceiros, colaboradores. Tendo em vista o que nos diz a LDB (1996) onde dois princípios são previstos:

- I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LBDEN, 1996 art.14, p.7).

Observamos que, ao basear seu trabalho na discussão coletiva, a escola pode melhorar a qualidade, estimular a participação e resolver com facilidade seus problemas, apoiando-se na confiança, no encorajamento de cada um.

A Associação de Pais e Mestres (APM), é uma instituição auxiliar da escola e visa à integração entre escola e comunidade, é um órgão de representação dos pais e profissionais do estabelecimento, não tendo caráter político-partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos. É assegurado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº5. 692/71, em o seu artigo 62, como entidade civil com personalidade jurídica própria e sem fins lucrativos.

Nas escolas, existe o Conselho Escolar, em que pais, professores, alunos, funcionários e especialistas de educação, são os responsáveis pela administração da escola e o diretor exerce a presidência.

O Conselho Escolar é eleito anualmente, com poder de resolver e decidir sobre as ações da escola.

No que se refere às atribuições do conselho escolar, destacam-se: elaboração do seu próprio regimento, aprovar plano de aplicação financeira da escola, apreciar a prestação de contas do diretor, convocar assembléia-gerais, dos segmentos da comunidade escolar, criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do projeto político pedagógico.

Para Veiga (1998 p.111-113):

O projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado. Portanto, trata-se de um instrumento que permite clarear a ação educativa da instituição educacional em sua totalidade. O projeto Pedagógico tem como propósito a explicação dos fundamentos teórico-metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de execução e de avaliação institucional.

Na edificação do PPP na escola determina uma rigorosa metodologia de trabalho. Acredito que o planejamento participativo é a ferramenta mais eficaz. A execução de um projeto de qualidade, segundo Veiga (2001, p.11), “nasce da própria realidade, ser executável e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação, articular toda comunidade conforma a realidade; ser contínuo”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional apresenta várias possibilidades para a coordenação da educação. Mas essas sugestões são dadas sempre com o embasamento na ideia de que cada sistema e cada escola têm suas particularidades e, privilegiando sempre as que melhor convirem aos interesses do processo de aprendizagem. Fica evidente, assim, que a lei adota o princípio da flexibilidade e não mais da uniformização.

A escola cada vez mais vem sendo entendida como parte de uma sociedade. E isso se traduz através de sua localização, como reflexo de condições

históricas e de políticas públicas. A escola se expressa na arquitetura e nas condições materiais e do trabalho nela desenvolvido.

A escola ocupa um espaço que vai sendo transformado nas relações estabelecidas dentro desse próprio ambiente, portanto, sua organização deverá facilitar as aprendizagens dos alunos.

## CAPÍTULO II

### 2 UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA DO GESTOR

#### 2.1 O gestor e sua qualificação

As gestões democráticas da educação, objetiva garantir um espaço de adequada reflexão sobre as consequências do aprendizado desenvolvido na escola, sendo esta, um trabalho do gestor escolar. Para que esse espaço seja bem-sucedido, há que prepará-lo e exige-se também que o gestor encontrar-se preparado. Segundo o artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em curso de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (LDBEN, 1996, p. 23).

É adequado enfatizar que conforme Projeto de Resolução (março/2006), dos Conselhos Nacionais de Educação, novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Superior é instituído, destacando-se:

Art. 2º - O curso de Pedagogia destina-se precisamente de docentes para as educações básicas, habilitandas para:

a- Licenciatura em Pedagogia-Magistério da Educação Infantil;  
b-Licenciatura em Pedagogia-Magistério dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Art. 8º- A formação de especialistas nas áreas previstas no art. 64 da Lei nº9394 de 1996, e outras que sejam sugeridas pela realidade social e educacional será feita exclusivamente para licenciados conforme exigências do art. 67 da mesma Lei, em cursos especialmente definidos para este fim (CNE,apud [www.lite.fae.unicamp.br](http://www.lite.fae.unicamp.br), acessado em 27/04/06).

Deve-se ter clareza, põem, que a formação por si só, não garante a democratização da gestão. O que nos remete pensar, em duas competências que

fazem a diferença, quando nos referimos à relação gestor/comunidade a habilidade de comunicação e a capacidade de construir relações e estabelecer um clima de confiança mútua, ou mais especificamente, de que forma estas competências estão sendo desenvolvidas pelos gestores.

É importante destacar que o aprofundamento de estudos, bem como a pesquisa nessa temática, tem seu espaço próprio no curso de Pedagogia. A atuação do profissional da educação no campo da gestão requer o desenvolvimento de determinadas competências que precisam ser tematizadas e esperenciadas no decorrer do programa de formação que articule de forma sistemática teoria e prática (FERREIRA, 2006 p. 207).

No entanto, deve-se ficar atento às exigências que a sociedade do conhecimento nos impõe. Sabe-se que com a evolução do tempo tudo se renova. O atual momento sugere que os gestores reafirmem sua identidade, que todos se qualifiquem.

Sendo assim, um novo sentido se põe para a formação do profissional da educação, considerando os objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas da população, levando em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, determinado por objetivos que derivam de um conhecimento novo e emancipatório, que se fundamentam nos conteúdos ditados pelos desafios da contemporaneidade.

Os processos de escolha dos dirigentes escolares segundo pesquisas realizadas no país permitem realizar as seguintes modalidades de escolhas: a livre indicação, o concurso público, as formas mistas e a eleição (Dourado, Messias, 1988; Dourado, 2000, apud, Progestão MÓDULOII).

Essas modalidades assim se caracterizam:

1. Livre indicação: o diretor é indicado pelo poder Executivo e/ou Legislativo. Esta forma de escolha do dirigente escolar está presente em algumas unidades da Federação e se caracteriza, na maioria das vezes, por prescindir do respaldo da comunidade escolar.
2. Concurso público: modalidade que procura mensurar, por meio de exames técnicos, a capacidade dos candidatos ao cargo de dirigente escolar. Atualmente, não é adotada de forma exclusiva em nenhum estado da federação.

3. Eleição: o diretor é eleito por voto dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Trata-se de modalidade defendida pelo movimento docente e implementada em vários estados.
4. Formas mistas: consistem na adoção de duas ou mais modalidades de escolha articuladas ou pela combinação de critérios mistos de seleção.

Na rede estadual de ensino do estado do Rio Grande do Sul, no que se refere ao processo de indicação de diretores é realizado em duas etapas, conforme artigo 19 da Lei nº10. 576/95:

O processo de indicação de Diretrizes de estabelecimento de ensino público estaduais será realizado em duas etapas:

I – a primeira constará de curso para a qualificação dão exercício da função, organizado pela Secretária de Educação.

II – a segunda constará de indicação pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino, mediante votação direta.

Parágrafo único – A aprovação no curso de que trata o inciso I deste artigo é condição para a designação para a função de diretor de estabelecimento de ensino público estadual.

Vê-se que, para atuar como gestor de uma escola, o profissional fará curso de qualificação organizado pela Secretaria de Educação, o que colabora para uma boa atuação, mas não o dispensa de uma formação continuada para aperfeiçoamento e atualização, bem como, vontade de criar, de transformar, e acima de tudo de compreensão.

A forma de escolha dos gestores não define a qualidade do ensino, mas interfere significativamente. Um sinal importante que a escola está vivendo a democracia como um processo é a existência de mecanismos que permitem tomar decisões coletivas sempre que as circunstâncias assim o permitem.

## **2.2 Os desafios do gestor**

A escola como sendo umas instituições sociais e educativas, precisa seguir as modificações que ocorrem na sociedade, mudanças estas econômicas, sociais, políticas e culturais.

Ferreira (2006, p. 141), entende que:

A retomada da constatação óbvia de que a escola tem papel fundamental na formação da cidadania, revela o caráter estratégico de uma gestão para o exercício desta função política e social. No âmbito da escola propriamente dita, passa-se de uma concepção de administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de um todo mais amplo, multifacetado relacionado não apenas a umas comunidades internas, constituídas por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as famílias e a comunidade externa.

Essas mudanças decorrem do grande avanço científico e tecnológico, da reestruturação no sistema de produção e desenvolvimento das mudanças no sistema financeiro, na organização do trabalho e nos hábitos de consumo.

Isso permite refletir sobre o espaço escolar e os desafios encontrados pelo gestor no atual momento da história.

Ferreira (2006, p.154) prossegue afirmando que:

A educação escolar realiza sua finalidade tanto na dimensão individual, no espaço das conseqüências humanas quanto na dimensão social, pois vive e se realiza no espaço coletivo, na relação com o outro, em tempo e espaço determinado.

A perspectiva inovadora e necessária da gestão escolar é compreendida como um método de administrar e coordenar a escola numa ação colegiada onde todos possam ser atuantes e atores responsáveis pela escola bem como pelo trabalho desenvolvido, nesta instituição.

Enormes são os desafios que os gestores enfrentam para realizar as mudanças propostas para a educação neste novo século.

A postura do diretor, necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade é caracterizada pela própria comunidade que sabe exigir comportamentos, atitudes, habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho (HORA, 1994, p.116).

A partir do inciso VI art.206 da Constituição Federal que diz: Gestão Democrática do ensino público, na forma da Lei", iniciaram-se ensaios de abertura e participação na gestão escolar.

Com a democratização da educação surge à necessidade de pensar diferente sobre a gestão escolar, esta deve ter sempre presentes às possibilidades de mudanças e de participação de toda comunidade, bem como perceber os

interesses comuns que possam construir a verdadeira cidadania embasada na democracia.

Um dos grandes desafios do gestor é também acompanhar os crescimentos sociais, proporcionando junto com as esferas maiores, educação para todos e que estes conhecimentos possibilitem desenvolver as potencialidades e a capacidade participativa do ser humano.

No livro de Catani (2000, p. 273), pode-se ler o seguinte sobre o gestor:

Um líder eficaz tem de exercer a sua autoridade a dois níveis: ao nível das idéias mais abstratas e ao nível das ações mais concretas e particulares {...} A única forma de incutir entusiasmo é através dos resultados de acontecimentos diários, em que o gestor, que é o gerente de certos valores da instituição, se torna igualmente um prático por excelência. Neste seu papel, o líder é um perfeccionista em relação aos menores detalhes e incute diretamente valores, mais através dos atos do que através das palavras: qualquer oportunidade é uma boa oportunidade. Deste modo trata-se de dar simultaneamente atenção às idéias e ao pormenor.

O gestor tem uma grande missão, mediar o processo da educação, possibilitando sua democratização dentro e fora do ambiente escolar, à final a escola não é uma instituição solta no espaço, faz parte, de uma sociedade que infelizmente é excludente, individualista, e mecanicista para romper esses paradigmas, o gestor não poderá trabalhar sozinho, mas com a ajuda de toda comunidade escolar, comprometida com um novo espaço de convivência.

### **2.3 Articulações escola e comunidade**

A convicção e a competência do gestor fazem com que aconteçam as mudanças que a sociedade exige, sendo capaz de conduzir os trabalhos educativos do pensar, do agir do fazer e avaliar.

A postura do gestor diante da comunidade deve ser um elemento fundamental na elaboração do processo participativo dentro da escola e com a comunidade. Além disso, deve conhecer bem a realidade e ter coerência entre o discurso e a prática.

As modificações na educação se dão pela competência de saber gerenciar o emocional e articular a teoria com a prática, de propor a liberdade como base de processos participativos, interativos e emancipatório.

Os desafios que se colocam para os gestores frente à sociedade são os de ajustar e tornar a informação significativa tornando-as cada vez mais abrangentes e profundas proporcionando assim as transformações que a instituição escolar precisa.

{Qualquer projeto de transformação exige que tenha clareza sobre o que significa “transformar” e sobre o que se quer construir a partir dessa transformação [...]. Sem esta definição clara, corre-se o risco de caminhar sem saber se isto é um avanço em relação ao que se quer ou não, pois nem se sabe ao certo aonde se quer chegar (GANDIN, 2001, p. 90).

Para que as transformações ocorram é preciso um gestor capaz, que possibilite redimensionar o currículo, desde o fazer pedagógico e dialético, inter-relacionando a proposta pedagógica, e é nisso que a escola concretiza o seu projeto educativo, tornando possível a democratização do ensino e a mudança sonhada por todos.

Na LDB 93/94/96, art.14, há a expressão da necessidade de implantar a gestão democrática na escola, com o intuito de potencializar a atividade da escola e de garantir uma efetiva educação para a prática cidadã.

Para democratizar a gestão da escola primeira é preciso a vontade que isso aconteça e a vontade política. Algumas alternativas como as eleições dos diretores e a constituição de conselhos, poderiam ajudar.

A instituição escolar recebe influência do meio onde está inserida. É importante que exista um relacionamento interno e externo harmonioso entre os elementos que compõem a comunidade escolar.

Os Parâmetros Curriculares nacionais nos elucidam:

A relação da escola com a comunidade é também fonte rica de convivência com pessoas de origens variadas. Ao se fazer os alunos conhecerem os diversos aspectos da comunidade, preocupa-se com seus problemas e até ajudar na resolução deles, criam-se excelentes condições para que apreciem as diversas formas do viver humano, compreendam e valorizem o conceito de dignidade, traduzindo-o pela cooperação (PCN, 2001, p.120).

De acordo com Libâneo (2001, p. 44) “A escola tem o compromisso de reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa, e a formação cultural

básica a ser promovida pela escolarização. O fortalecimento das lutas sociais, a conquista da cidadania, depende de ampliar, cada vez mais, o número de pessoas que possam participar das decisões primordiais que dizem respeito aos seus interesses”.

A educação transforma a sociedade e ao receber as influências do meio social em que está inserida ela pode ser mediadora de um projeto em que os diferentes atores sociais pudessem buscar formas de democratizar as relações sociais entre os envolvidos.

Portanto, deve ser entendida como uma construção continua da pessoa humana, dos seus saberes e aptidões, da sua capacidade de discernir e agir, de levar cada um a tomar consciência de si próprio e do meio ambiente que o rodeia e desempenhar seu papel social que cabe a cada um enquanto pessoa humana.

A sociedade está exigindo bastante da escola visando melhoria e a qualidade do ensino, dotando os sujeitos de competências e habilidades garantindo a participação ativa na vida em sociedade.

Em uma sociedade de conhecimento e aprendizagem, é preciso dotar sujeitos sociais de competências e habilidades para a participação na vida social, econômica e cultural, a fim de não ensinar novas formas de divisão social, mas a construção de uma sociedade democrática na forma e no conteúdo (LIBÂNEO, 2003, p.114).

Essas habilidades e competências precisam estar presentes na atuação do gestor enquanto articulador e mediador dos seguimentos escolares, guiando assim as práticas educativas para a democratização do ensino de acordo com as necessidades da sociedade.

A Constituição Federal no seu capítulo III, que trata da Educação, Cultura, e Desporto, na seção I, artigo 205 esclarece que:

A educação, direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, art.205).

Analisando-se a educação do ponto de vista legal, ela é considerada como direito de todos e dever do Estado e da família. Deve se desenvolver na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa,

nos movimentos sociais e organização da sociedade civil e nas manifestações culturais.

## **2.4 O trabalho coletivo e a construção do Projeto Político-Pedagógico**

“O termo projeto vem do latim *projeto*, participio passado do verbo *projicere* que significa lançar para adiante” (Veiga, 2001, p.12).

Ao construir e programar o PPP, seus agentes devem ter claro, definido, de modo a assumir essa dinâmica como móvel fundamental da prática pedagógica, e ter características fundamentais como; as decisões serem participativas, organizar os trabalhos pedagógicos, que desvele os conflitos e as contradições: explicitar princípios baseados na autonomia da escola, ter participação de todos nos projetos: na direção superar problemas do trabalho educativo, ter compromisso com a formação do aluno.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/94), em seu artigo 12, inciso I, prevê que "os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terno a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica", deixando explícita a idéia de que a escola não pode prescindir da reflexão sobre sua intencionalidade educativa. Assim sendo, o projeto pedagógico passou a ser objeto prioritário de estudo e de muita discussão.

Para Veiga (1998, p. 111-113):

O projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado. Portanto, trata-se de um instrumento que permite clarificar a ação educativa da instituição educacional em sua totalidade. O projeto pedagógico tem como propósito a explicitação dos fundamentos teórico-metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de implementação e de avaliação institucional.

O projeto político-pedagógico pode ser visto como fruto da interação entre os objetivos e as prioridades estabelecidas pela coletividade escolar; que estabelece, por meio da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade.

No módulo de Veredas (2003), entende-se que é preciso trabalhar com a diversidade, a diferença, as discordâncias, as contradições. Nesse sentido, o PPP pode ser a ponte para se debater as questões difíceis, para que seja tratada abertamente viabilizando mudanças no desenvolvimento escolar.

A educação deve ser vista como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes e aptidões da sua capacidade de discernir e agir. Deve levar cada um a tomar consciência de si próprio e do meio ambiente que o rodeia e a desempenhar o papel sócio que lhes cabe como pessoa humana.

Desta forma, a escola, através da organização do trabalho pedagógico, com base na filosofia democrática e participativa, pode se constituir uma instituição fundamental para o desenvolvimento de democratização, com isso, cumprindo sua função social.

## **CAPÍTULO III**

### **3 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO NO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA**

Neste capítulo observaremos e analisaremos as informações obtidas através da técnica de aplicação de questionários a professores e gestores de um município identificado por “X”. Responderam às questões um diretor e quatro professores. Por serem as pessoas ligadas ao assunto, Gestão da organização escolar, educadores que estão sempre à frente dos projetos da escola. Optamos por identificar o gestor pela LETRA A, e os professores pelas LETRAS B, C, D, e E. Esta forma de identificação justifica-se pela manutenção do sigilo dos participantes da pesquisa, salvaguardando também a ética do processo de investigação do referente trabalho.

Para obtermos dados significativos sobre a Gestão da organização escolar, foi realizado um questionário com cinco questões respondidas pelo gestor e por quatro professores da escola o qual foi recolhido dias depois. A fala dos gestores e professores será identificada por letras.

Para tornar a pesquisa bibliográfica mais sólida precisa-se compreender melhor o tema Gestão da organização escolar através de uma pesquisa de campo.

Coletados os dados, visa-se compreender a importância do assunto da pesquisa e se o mesmo possibilita ou não o reconhecimento da identidade da escola.

Analisadas as questões foi possível verificar que as ações educativas já passam por algumas modificações, contudo, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, conforme ilustra os depoimentos dos educadores e do gestor através da seguinte pergunta que lhe foi feita: Qual sua opinião sobre Gestão Democrática?

*É uma maneira mais participativa e menos centrada de dirigir uma escola. (Diretor A).*

*É uma forma de participação e comprometimento de todos os envolvidos no processo de educar, pais, professores, alunos, equipe diretiva. (Professor B).*

*O projeto gestão democrática é muito importante, pois é através dele que a educação brasileira conquistou o direito de, efetivamente, refletir a necessidade e a importância da participação dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários, com relações as decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos. (Professor C).*

*É uma oportunidade de transformar a escola em um espaço público onde as pessoas têm a possibilidade de participar com suas idéias, dialogar e considerar diferentes pontos de vistas. (Professor D.)*

Segundo a LDB 9394/96, em seu artigo 14, há a necessidade de implantar o método de gestão democrática na escola, com o intuito de potencializar sua atividade e de garantir uma efetiva educação à prática cidadã.

As respostas à seguinte questão: A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, seu ensino os educadores colocaram o seguinte:

*Descentralizando tarefas, a responsabilidade de todos aumenta e cada um toma consciência de que se não fizer sua parte o ensino, que é conseqüência de todas as outras tarefas não vai se concretizar. (Diretor A).*

*Pode melhorar o desempenho escolar, pois se a comunidade, coletiva e ativamente constrói seu PPP, regimentos e afins verá seus interesses contemplados, propiciando a valorização do ensino e a conseqüente melhoria. (Educador E).*

*Pode contribuir para melhor conhecer a realidade e traçar metas para alcançar a melhoria desse processo, enfocar os problemas específicos e onde deve ser melhorado. (Professor B).*

É importante ter em mente que a construção do PPP não é apenas uma obrigação legal que a escola deve atender, mas uma conquista que revela seu poder de organização, procurando cada vez mais ter autonomia em suas decisões, exigindo mudança de mentalidade por parte de toda a comunidade escolar.

Primeiramente, é necessário que os docentes deixem de lado o velho preconceito de que as decisões devem ser verticalizadas, sendo meros repetidores de serviços educacionais e assumem sua responsabilidade com o projeto da escola, sua presença deve ser sentida, deve estar impregnada por uma atmosfera que se

respira na escola, partindo da cara que tem seu cotidiano, seu tempo espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. Recorremos a Gandin (2001, p. 85):

E para a operacionalidade de um projeto pedagógico não é possível pensar apenas nas grandes questões políticas. Vai ser preciso incluir as questões ligadas ao dia-a-dia da escola e estudar alternativas à antiga prática. Isto envolve diretamente a discussão em torno da construção do conhecimento.

Questionados gestor e educadores quanto a prática das ações realizadas na escola as quais possibilitam a participação de toda comunidade escolar, obteve-se as seguintes afirmações:

*Reuniões com pais e professores, quando se ouvem os anseios e sugestões sobre problemas, projetos, etc. Festas em datas comemorativas e reuniões com o conselho escolar e CPM. (Diretor).*

*No planejamento na tomada de decisões, na definição de recursos e necessidades de investimentos na execução das deliberações coletivas, na participação dos eventos, eleições de diretores e constituição do Conselho Escolar. (Professor C).*

*Reuniões pedagógicas, confraternizações, eleições de CPM e Conselho Escolar. (Professor D).*

Por meio do conselho a comunidade pode participar dos projetos voltados aos seus interesses, proporcionando o exercício da cidadania, a criação dos Conselhos da escola representa uma parte deste processo, tornando-se eficaz num conjunto de medidas políticas, que vise à democratização das decisões.

Ciseki, entende que:

[...], é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia; que seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professores e alunos para que a escola exista (MEC 1998, p. 44-45).

Percebe-se nas questões que é possível averiguar que as ações educativas já começaram a serem modificadas, contudo ainda existe um longo caminho a percorrer. Conforme ilustram os depoimentos de educadores. A seguir responderam a pergunta feita: Quais os desafios profissionais encontrados frente às transformações sociais?

*(O principal é conseguir acompanhar as mudanças que ocorrem do conhecimento) e também conseguir manter a atenção dos alunos no que ocorre na sala de aula (quando só pensam em televisão, tecnologias, Internet...). (Diretor A).*

*A luta por uma escola cada vez mais democrática, com a participação de toda comunidade escolar. (Professor C).*

*Qualificação apropriada; que haja igualdade entre todos os participantes da escola; resgate da valorização do fazer pedagógico; comprometimento com uma educação melhor e inovadora. (Professor D).*

O grande desafio a partir dessa realidade é a intervenção no sentido de reconstruir a escola com compromisso de abrir as portas, os espaços, permitindo vez e voz a todos os envolvidos, oferecendo condições para que a formação cidadã do homem aconteça de forma democrática e participativa.

Pelo exposto, a escola passa a repensar profundamente sua organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e as formas de ensinar, ou o seu jeito de fazer escola:

Na pesquisa realizada, questionou-se qual a forma correta a ser encontrada entre o gestor e a comunidade escolar com o intuito de romper alguns paradigmas construídos ao longo do tempo, tendo com resultado, o seguinte posicionamento:

*Através de muito diálogo, esforço de todos e, especialmente, através da aceitação do novo, de não ter medo de mudanças e desafios da participação de todos em “todos” o momento do processo ensino aprendizagem. (Diretor A).*

*Discutir, informar-se sobre os problemas, buscar aprofundar o conhecimento a respeito dos temas relevantes à comunidade escolar (qualidade de ensino, avaliações, aproveitamento, disciplina). (Professor B).*

*Buscando o diálogo constante, apesar da crescente demanda burocrática. Co-responsabilizar os órgãos colegiados atribuindo-lhes de fato, as exigências da função que reza a lei. Tendo visão clara do que se quer da escola: adequá-la ao sistema ou promover mudanças. (Professor E).*

Sendo essas ações imprescindíveis, o gestor escolar deve estar comprometido com elas, destacando a aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a prática do projeto pedagógico e a melhoria na qualidade de trabalho, obtendo assim, resultados positivos e significativos na instituição escolar.

Para Gadoti (1998, p. 17):

[...] A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos seus atores. Propiciará um contato permanente entre professores e alunos, um conhecimento mútuo é, em conseqüência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelo professor.

Ante ao exposto, a figura do gestor faz-se necessária, pois esse será capaz, junto com toda comunidade escolar de democratizar o espaço educacional, sendo um articulador da escola criando caminhos adequados de comunicação e interação.

Na maioria, os educadores bem como o gestor entendem que a gestão democrática oportuniza mais liberdade de expressão, a qual visa uma educação de qualidade, contribuindo cada vez mais para o conhecimento e crescimento da comunidade escolar como um todo se desenvolvendo através deste trabalho a gestão democrática de direito e de fato.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática abre caminho para a comunidade escolar com o compromisso e consciência das necessidades de administrar as instituições com as representações de todos os sujeitos envolvidos.

O fazer pedagógico se constrói na medida em que somos desafiados diante das exigências, que são cobradas pela realidade social, educacional e pelo cotidiano da vida escolar. Neste contexto, os profissionais da educação são instigados constantemente pelo desconhecido, e as renovações de suas práticas educacionais tornam-se indispensáveis bem como, a obrigação financeira do Estado como entidade mantenedora cumprir com seu dever garantindo a sobrevivência da escola. Para que o Estado cumpra sua função social com a Escola Pública, há a necessidade permanente de a sociedade organizada exercer pressão para que ele se disponha a cumprir esse dever.

Nesse sentido, transformar é uma ousadia que se propõe aos educadores, pais, educando, gestores e funcionários, sendo gestado na própria escola, em processos dinâmicos, flexíveis e autocríticos, a fim de conhecer e reconhecer os limites para poder superá-los. Essa abertura ao trabalho coletivo e participativo dentro da escola desencadeia novos relacionamentos, que configuram a identidade da escola.

Acredita-se ainda que para construir estes pressupostos essenciais exige-se dos professores sensibilidade, coragem e competência, para solucionar os possíveis desafios encontrados na escola.

Após a pesquisa percebe-se que a maioria dos educadores da escola já está trabalhando de forma coletiva, sendo mais atuantes em reuniões pedagógicas, qualificando sua metodologia, percebendo que a gestão democrática só se efetiva com o compromisso e a responsabilidade de todos os segmentos.

Para que a democracia aconteça nas instituições, cada educador deve ter a responsabilidade e consciência de mudança, revendo suas práticas pedagógicas para favorecer a construção de valores que foram traçados, ou seja, o educador deixa de lado as velhas receitas pré-determinadas, passando a acompanhar a

realidade em que está inserido, proporcionando saberes significativos para a vida dos educandos.

No contexto de democracia ainda existe vários entraves a serem superados nas instituições educacionais. Ela acontecerá de fato quando à elaboração do Projeto-Político da escola e a implantação de Conselho de Escola efetivamente influenciar na gestão como um todo, concretizar a autonomia administrativa, pedagógica financeira da escola e o Estado não deixando de cumprir suas obrigações com o ensino público.

A gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação, ela deve estar a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino aprendizagem.

Repensar a gestão da educação, exige do educador a formação de um novo homem, de uma nova educação ajustada na construção democrática de uma sociedade solidária, fortalecendo seu regulamento teórico prático, de conteúdos destinados a amparar a diversidade humana.

Deve-se pensar numa mudança pela qual se define a madeira da escola organizar suas atividades dotando-a de uma construção administrativa favorável à realização dos fins sociais da educação, defendendo a participação em sua gestão dos diferentes grupos inseridos nas atividades escolares, através da sociedade civil desempenhando o controle democrático do Estado.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, João Batista. **Gestões Democráticas da Educação, as práticas administrativas compartilhadas**. Rio de Janeiro: Cortês, 2001.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira (orgs). **Gestão e políticas da educação**. RJ: DP& A Editora, 2006.

BRASIL, **Ministério da Educação e do Desporto. Secretária do Ensino Fundamental Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil - Volume 1**. MEC/SEF. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. Volume 8. MEC/SEF. Brasília, 2001.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº 9.394, de 20/12/96.

\_\_\_\_\_. Constituição de 1988.

CATANI, Afrânio Mendes (org). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromisso**. São Paulo: Cortez, 2000.

CNE, apud, w ww, Lite. FAE. Unicamp. br. Acessado em 27/04/06.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, Aguiar, Márcia Ângela da S. (orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromisso**. 5. ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.) **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo, **Pedagogia do Oprimido**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

GADOTTI, Moacir. “**Pressupostos do projeto pedagógico**”. In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GANDIN, Danilo. **Temas para um projeto político-pedagógico**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas/SP: Papiru, 1994.

MEC. **Construindo a Escola Cidadã**. Secretaria de educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.

REVISTA PÁTIO, HOWARD GARDNER nº45, p. 59 fev/abr 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. São Paulo: Cortez. Ed. Goiânia Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

PROGESTÃO – **Módulo I Caderno de Estudos**. Brasília/DF, Consed 2001.

\_\_\_\_\_. **Módulo II Caderno de Estudos**. Brasília/DF, Consed, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

PÁTIO, **Revista Pedagógica Inteligência e Currículo, que crianças queremos formar?** Nº 45 fevereiro/abril, 2008.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Liber, livro Editora, 2005.

VEIGA, I.P.A. (Org.) **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 4. ed, Campinas: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível.** 23. Ed. Ed. Campinas: Papyrus, 2001.

VEREDAS, **Formação superior de professores:** módulo 4 e 5- volume 3 e 4/SEE-MG; organizadoras: Maria Umbelina C. Salgado, Glaura V. de Miranda. Belo Horizonte, 2003.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A: Questionário para professores.**

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa Gestão da organização escolar e sua importância em uma gestão democrática. Uma construção possível que têm por objetivo geral identificar quais os desafios enfrentados pela escola e como está sendo trabalhado a fim de superá-los, buscando contribuir para o aprimoramento a partir de sua formação, ação e compromisso com uma escola e uma gestão democrática.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação do professor João Luiz Ourique do curso de Pós – Graduação em Gestão Escolar da UFSM – universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Cleci Farezin Guisolfi (orientanda)  
João Luiz Ourique (orientador)

1. Qual sua opinião sobre gestão democrática?
2. O que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino?
3. Na prática quais as ações realizadas na escola que possibilitam a participação de toda comunidade escolar?
4. Quais os desafios profissionais enfrentados pelos profissionais da educação frente as transformações sociais?
5. Como a direção juntamente com toda comunidade escolar pode romper alguns paradigmas construídos ao longo do tempo?

## **APÊNDICE B: Questionário para gestores.**

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa Gestão da organização escolar e sua importância em uma gestão democrática. Uma construção possível que têm por objetivo geral identificar quais os desafios enfrentados pela escola e como está sendo trabalhado a fim de superá-los, buscando contribuir para o aprimoramento a partir de sua formação, ação e compromisso com uma escola e uma gestão democrática.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação do professor João Luiz Ourique do curso de Pós – Graduação em Gestão Escolar da UFSM – universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Cleci Farezin Guisolfi (orientanda)  
João Luiz Ourique (orientador)

1. Qual sua opinião sobre gestão democrática?
2. O que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino?
3. Na prática quais as ações realizadas na escola que possibilitam a participação de toda comunidade escolar?
4. Quais os desafios profissionais enfrentados pelos profissionais da educação frente as transformações sociais?
5. Como as direções juntamente com toda comunidade escolar podem romper alguns paradigmas construídos ao longo do tempo?