



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

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO  
EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA CIDADÃ**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Elisandra Ficanha**

**Constantina, RS, Brasil  
2009**

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL NA  
PERSPECTIVA CIDADÃ**

por

**Elisandra Ficanha**

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<sup>a</sup> Me. Cristiane Ludwig**

**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

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL NA  
PERSPECTIVA CIDADÃ**

elaborada por  
**Elisandra Ficanha**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Cristiane Ludwig, Me. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Maiane Liana Hatschbach Ourique, Me. (UFSM)**

---

**Tatiana Valéria Trevisan, Me. (FAMES)**

Constantina, 07 de agosto de 2009.

## RESUMO

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

### **DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA CIDADÃ**

AUTORA: ELISANDRA FICANHA

ORIENTADORA: Me. CRISTIANE LUDWIG

Local e Data da Defesa: Constantina/RS, 07 de agosto de 2009.

No presente trabalho monográfico, visa-se abordar os desafios e as possibilidades da gestão escolar na perspectiva da escola cidadã. É partindo desse enfoque que se buscou, nesta pesquisa, investigar a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Nesse contexto, analisou-se a postura do gestor no cotidiano escolar e indicaram-se possíveis intervenções da gestão democrática diante dos obstáculos encontrados no âmbito escolar. Para tanto, ampara-se nossa investigação na abordagem qualitativa, em que o estudo de caso, a observação participante e sistemática e a pesquisa bibliográfica forneceram os subsídios necessários para a possível compreensão do contexto social investigado, como também, os sujeitos envolvidos neste estudo. Para a pesquisa de campo utilizou-se a entrevista semi-estruturada com registros orais e escritos. No diálogo com os sujeitos da pesquisa entrelaçado com referencial teórico estudado, constatou-se que o trabalho do gestor depende do empenho e do “saber-fazer” pedagógico dos demais participantes do conjunto. É função do gestor propor tarefas instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo, viáveis, a fim de promover uma perspectiva ampliada de participação com os sujeitos envolvidos no espaço escolar. É preciso acionar todos os conhecimentos, além de manter a persistência para despertar o interesse e a vontade de todos.

Palavras-chave: gestão; escola cidadã; democracia.

## ABSTRACT

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

### **DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA CIDADÃ** CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN VIEW OF MANAGEMENT EDUCATION CITIZEN

AUTHOR: ELISANDRA FICANHA

ADVISER: Ms. CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 07 de agosto de 2009.

In this monographic work, we look to approach the challenges and opportunities from the school management from the perspective of schools. It is from this aspect in which we search in this research, investigate community participation in school decision making. In this context, we analyzed the position of manager in the daily school and indicate possible interventions of the democratic management before the obstacles encountered in the field school. This way we support our research in a qualitative approach, in which the case study, the participant observation and systematic literature search and provided subsidies to be able to understand the **social** context investigated, as well as the individuals involved in this study. For the field research we use the semi-structured interviews with oral and written records. In the **dialogue** with the subjects studied intertwined with theoretical framework, we saw that the work of the manager depends on the commitment and know-how "of teaching of all other participants. It is the task manager propose tasks instigating, and provocative, while feasible, to promote an expanded view of involvement with the subjects involved in the school. We need all the trigger, and keep continuing to arouse the interest and desire of all.

Keywords: management; schools; democracy.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I - UMA HISTÓRIA EM CONSTRUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1 Um olhar sobre a função social da instituição escolar.....	10
1.2 Sociedade e escola .....	10
<b>CAPÍTULO II - O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM.....</b>	<b>15</b>
2.1 A relação professor x aluno .....	18
2.2 O currículo como possibilidade de universalização cultural .....	20
<b>CAPÍTULO III - POR UMA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>24</b>
3.1 Projeto Político Pedagógico: Qual sua relevância? .....	26
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## INTRODUÇÃO

Na obra *Pedagogia da Esperança*, Freire pondera que uma prática pedagógica exercida com democracia pode acontecer no momento em que nas escolas, cada um na sua função, tenha a mesma igualdade de direito, não que todos tenham o mesmo poder, mas o mesmo exercício do direito do poder. É com este olhar que se buscou compreender a gestão educacional em uma perspectiva pedagógica e política, reconhecendo que a educação é um ato de conhecimento, mas que por si só, não leva uma sociedade a alcançar sua autonomia, como destaca Freire (1992). Se o que define uma gestão democrática é a formação ampla de seus atores reconhecidos como histórico-sociais, a função do gestor é dar um passo a frente do papel da escola, partindo das condições existentes, garantindo a todos o exercício da cidadania.

Acredita-se que o maior comprometimento em direção ao processo democrático e cidadão, concretiza-se nas relações humanas, pois elas encerram um grande potencial em defesa a uma sociedade mais justa e democrática que se encontra em permanente construção e re-construção. O compromisso de que se fala refere-se ao profissional que envolve a decisão lúcida de quem o assume, aderindo o desafio da diversidade a serviço da unidade. O presente trabalho monográfico teve como objetivo principal investigar os desafios e possibilidades da Gestão Educacional mediante o projeto de escola cidadã.

O estudo acontece por meio da análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa, que se referem à compreensão dos alunos, pais e professores sobre a problemática em questão. Opta-se por uma investigação pautada na abordagem quantitativa e qualitativa.

A pesquisa envolveu 25 pais, 25 alunos e 25 professores, ambos os sujeitos envolvidos com o Ensino Fundamental na Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Constantina. Dos questionários entregues, apenas 9 educadores, 13 pais e 8 educandos dispuseram-se a respondê-los.

A observação participante e sistemática; também foi utilizada, por ser uma pesquisa que transcorre dentro de uma abordagem qualitativa voltada para a compreensão do processo educativo, privilegiando a ação cooperativa entre

pesquisador e sujeitos da pesquisa. Buscamos através da entrevista semi-estruturada, registros orais e escritos que forneceram subsídios o que tornou possível compreender o contexto social investigado, bem como os sujeitos envolvidos neste estudo.

De posse das informações coletados através da observação participante, relatos espontâneos e entrevistas, como também, do auxílio de fontes bibliográficas que tratam da temática, tornou-se possível realizar cruzamentos que efetivaram a construção do conhecimento proposto por esta investigação, gerando conhecimentos significativos.

Este estudo, num primeiro momento, aborda a história da educação brasileira, apontando seus limites e possibilidades, bem como busca um olhar sobre a função social da instituição escolar que engloba a sociedade e a escola como um todo, sendo estas o alicerce para o ensino e a aprendizagem.

Num segundo momento destaca-se o processo de ensino e de aprendizagem, verificando a relação professor e aluno. Esta relação é de importância para o desenvolvimento das potencialidades e capacidades cognitivas, afetivas e sociais dos sujeitos em formação. Outro fator atenuante neste processo é a função do currículo como possibilidade de universalização cultural.

A educação democrática é elencada num terceiro momento, visando a participação e a transformação social, onde o Projeto Político Pedagógico é peça chave na busca por uma escola voltada para a gestão escolar.

## **CAPÍTULO I - UMA HISTÓRIA EM CONSTRUÇÃO**

O trabalho pedagógico no Brasil teve seu início com a chegada dos Padres Jesuítas da Companhia de Jesus no período Colonial. Normatizados pelo Plano de Estudos da Ratio Studiorum, que abrangia três cursos: Humanidades, Filosofia e Ciências, destinados especialmente aos filhos da elite colonial, enquanto que para as camadas menos favorecidas, bastava à catequização. Cabe ressaltar que nos tempos coloniais houve poucos desenvolvimentos teóricos no campo da educação. Somente tinha acesso à escola uma minoria da elite política e do clero, também não havia vontade política por parte da Família Real Portuguesa, no sentido de ampliar as oportunidades educacionais para o povo.

Brandão menciona que a educação abrange um contingente global de sujeitos, embora exerça diferentes papéis na vida dos mesmos, relata o seguinte:

Existe educação de cada categoria de sujeitos de um povo; ela existe em cada povo, ou entre povos que se encontram. Existe entre povos que se submetem e dominam outros povos, usando a educação como um recurso a mais de dominância. Da família a comunidade, a educação existe entre mundos sociais, entre as incontáveis práticas dos mistérios de aprender (BRANDÃO, 1981, p. 9-10).

O século XVIII representou transformações em níveis políticos e econômicos, em virtude do processo industrial e o estabelecimento de uma sociedade capitalista. Portugal, como sofreu um declínio neste período, o que exigiu uma reestruturação, alavancada pela figura do Marquês de Pombal. A expulsão dos jesuítas através das reformas pombalinas resultou no início da Educação Pública no Brasil.

No período Imperial, a primeira Constituição Brasileira (1824), garantia instrução primária a todos os cidadãos do Império. Através do Ato Institucional (1834), foi dada à província a responsabilidade pela Educação primária e secundária, enquanto ao governo central cabia o Ensino Superior.

Ao final do século XIX e início do XX, o Brasil proclamou a República (1822). Influenciados pelo positivismo, promoveram o movimento para eliminar os entraves que impediam o Brasil de alcançar o progresso.

Os modelos dedutivos e as práticas normativas tiveram origem nas perspectivas iniciais da administração escolar da Primeira República. Segundo

Sander, estes modelos e práticas revelam a preocupação com a ordem e a disciplina, enfatiza que:

Até hoje o lema “ordem e Progresso” não deixa de refletir a histórica preocupação dos professores de orientação positivista nas escolas brasileiras, em que a ordem e a manutenção do status que são, muitas vezes, mais valorizados que a educação para a liberdade, a criatividade, a consciência crítica e a cidadania responsável (SANDER, 2005, p. 97).

Nesse período, Vargas por sua vez, implantou o Estado Novo, que perdurou até 1945. Com a construção de uma sociedade urbana baseada na indústria e no comércio, exige-se maior escolarização para as camadas urbanas. Nesse sentido, mostrou-se uma aparente luta contra o analfabetismo, mas manteve-se um sistema discriminatório, visto que para a burguesia havia escolas que preparavam e classificavam de acordo com as classes sociais. Destaca-se o debate para organização da Lei 4.024 (LDB) cujas discussões iniciaram em 1948, passando a vigorar somente em 1961, ou seja, 13 anos depois. Tais discussões foram intensas entre os defensores das escolas públicas e os das escolas privadas.

Durante a ditadura militar foi implementada a linha educacional tecnicista, buscava-se adaptar a educação às necessidades da atividade industrial e tecnológica. Os conteúdos da EMOCI (Educação Moral e Cívica) e OSPB (Organização Social e Política do Brasil) foram partes integrantes do currículo, desenvolvendo nos estudantes o civismo e o patriotismo.

No final dos anos de 1970, aparecem os primeiros sinais de enfraquecimento da ditadura militar e a sociedade brasileira vive o sinal da democracia.

Em 1988, a constituição federal cita a educação como um direito de todos. Define como objetivos da educação o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A Carta Magna estabelece também, as obrigações de todas as esferas do poder público.

Como vimos desde o princípio da história da educação tem se assistido a uma alteração significativa do papel do Estado no processo de decisão política e de gestão educacional. O que se evidencia na transferência de poderes e funções do âmbito nacional e regional para o local, identificando a escola como componente central de gestão e a comunidade local como componente essencial na tomada de decisões.

Um dos elementos centrais nesse tipo de gestão consiste na possibilidade da escola poder decidir sobre a alocação de recursos como: conhecimento, tecnologia, poder, materiais, recursos humanos, tempo e dinheiro, em função de critérios definidos centralmente, com implementação e acompanhamento realizado por um sistema de prestação de contas à autoridade central. A descentralização e desburocratização dos processos de acompanhamento e controle, a partilha de decisões, a escolha de seus dirigentes e a possibilidade dos pais poderem escolher a escola para matricular seus filhos contribui nesse processo.

Parece inviável, ou mesmo impossível, pensar nesse processo sem observar os avanços e retrocessos pelos quais caminhou a Educação. Porém, é fundamental que nós educadores, estejamos atentos às exigências do contexto histórico atual. Torna-se importante refletir sobre as novas metodologias e tecnologias para que não se fortaleça este modelo social elitista e excludente.

## **1.1 Um olhar sobre a função social da instituição escolar**

### **1.2 Sociedade e escola**

Dentro do corpo social, podemos destacar a família, o Estado, a escola, a igreja, clubes e sindicatos. Sendo assim, a escola como instituição estabelecida para fins de socialização de culturas, se relaciona com as organizações governamentais e com a administração local, que controlam as formas e os meios de educação possível. Conforme Meksenas (2002), a tarefa da educação nas sociedades é mostrar que os interesses individuais podem ser realizados através dos interesses sociais, e que sozinho o ser humano não sobrevive, ao contrário ele desenvolve suas potencialidades na interação com seu meio social.

Segundo Durkheim (1978), a convivência em sociedade é possível porque a educação era vista como um elemento norteador e normalizador para a integração indivíduo-sociedade. Os adultos que já estão integrados a sociedade exercem uma ação sobre as gerações mais jovens, procurando não somente desenvolver o potencial das crianças, mas, sobretudo, torná-la um ser social através da inclusão

dos valores sociais estabelecidos na sociedade. Nesse contexto, a educação assume uma função integradora entre o indivíduo e sociedade. Vindo ao encontro disso, Durkheim cita:

A educação consiste numa socialização metódica das novas gerações. Em cada um de nós já o vimos, pode-se dizer que existem dois seres: um constituído de todos os estados mentais que não se relacionam senão conosco mesmos e com os acontecimentos de nossa vida pessoal é o que poderia chamar de ser individual. O outro é um sistema de idéias, sentimentos e hábitos que exprime em nós, não a nossa individualidade, mas o grupo ou os grupos diferentes de que fazemos parte. Tais são as crenças religiosas, as crenças ou práticas morais, as tradições nacionais ou profissionais, as opiniões coletivas de toda à espécie. Seu conjunto forma o ser social em cada um de nós – tal é o fim da educação (DURKHEIN, 1978, p. 41).

Sendo assim, podemos perceber que a sociedade não pode existir se não houver respeito na socialização de seus membros e que a função da educação é reforçar no outro o modelo de ser, essencial para a vida coletiva, pois para Durkheim, a educação não existe para mudar e sim para reproduzir os valores da sociedade. Para esse autor, o trabalho da escola é tornar a criança um ser social consciente através da caminhada escolar, pois as verdadeiras lições da vida não são aquelas ensinadas em sala de aula, são aquelas que os alunos absorvem através da participação e da ação na comunidade escolar.

Para Marx (1974), a sociologia crítica, ao contrário do funcionalismo, parte do princípio de que o elemento fundador da sociedade é o trabalho, pois para sobreviver o ser humano transforma a natureza que o cerca e cria os bens materiais de que necessita, por meio de sua realização. As pessoas pensam, comunicam-se e trocam idéias através da linguagem e a partir deste processo interpretam a sociedade em que vivem e estabelecem relações sociais, propostos da teoria marxista.

Conforme Meksenas (2002, p. 67):

Neste sentido dentro da concepção teórica de Marx, podemos afirmar que a educação escolar vem desempenhar o papel de transmissora da ideologia dominante e o elemento responsável por inculcar em todos os indivíduos os valores e as idéias da classe empresarial como a única visão correta de mundo. Assim as regras de funcionamento da escola os seus conteúdos de aprendizado dão meios para reproduzir a desigualdade da sociedade capitalista.

Marx (1974) possui uma visão de sociedade onde a escola funciona como um elemento de reprodução dos interesses dos empresários para ajudá-los a manter no poder e no domínio sobre a classe trabalhadora. Para ele a educação está voltada para a classe empresarial para ajudá-la a manter seu poder e domínio sobre a classe trabalhadora. Para Marx (1974), a educação é de classe e tem dois objetivos. Por um lado, preparar o indivíduo para perceber apenas a visão de mundo da classe empresarial como correta. Por outro lado, preparar o indivíduo para o trabalho fazendo com que aprenda o necessário para poder utilizar os seus instrumentos de trabalho.

Já a classe empresarial recebia outro tipo de escolarização, com acesso as melhores escolas e aos considerados melhores professores para que pudessem desenvolver um nível avançado de conhecimento e conseguir dominar mais facilmente outra pessoa. O autor tentou mostrar à classe trabalhadora que não deve negar a escola ou abandoná-la, mas deve exigir seus direitos à educação e ao mesmo tempo atuar dentro e fora da escola para transformá-la em uma instituição que represente também os interesses das classes trabalhadoras.

Baudelot (1991), reafirma a idéia de Marx sobre a escola como uma instituição reprodutora da ideologia, servindo aos interesses da classe empresarial, onde o processo de escolarização é diferente para cada uma das classes sociais. Embora a ideologia tente mostrar que é o mesmo processo, a classe empresarial recebe uma escolarização que lhe permite obter os conhecimentos necessários para o exercício da classe dirigente, enquanto a classe trabalhadora passa por uma rede de escolarização que lhe permite apenas instruções para exercer um trabalho disciplinado dentro de sua condição de classe dirigida.

Como podemos ver que a teoria de Marx (1974), pode ajudar a pedagogia a buscar soluções a partir dos problemas enfrentados pelos alunos no seu cotidiano para que ele possa compreender criticamente a sua classe social de origem, de modo a promover uma prática voltada para um espaço democrático.

Outra tendência importante na relação escola e sociedade parte do princípio de que a escola pode ser um local de transformação social. Nessa abordagem, a escola aparece como um espaço onde a ação dos professores, também pode contribuir para a transformação da sociedade, pois defende que a aquisição do conhecimento não deve ter como objetivo o saber pelo saber. Todavia, como

possibilidade de abertura de horizontes, onde o professor age como um mediador entre o conhecimento e a prática social do aluno.

As falas da comunidade escolar destacam que a expectativa em relação a escola, é que a mesma seja um elemento integrador da formação humana. Estas foram algumas colocações de pais dos educandos no que se refere à formação almejada para seus filhos:

“Para mim a Escola além de ensinar os conteúdos escolares, também precisa passar algumas noções de serem pessoas que fazem parte de uma sociedade e que precisa compreender como ocorre a relação com as outras pessoas”.

“Alfabetizar principalmente, quando digo alfabetizar, o faço no sentido amplo da palavra, para que juntos com nós pais, unindo forças consigamos educar nossos filhos para a sociedade”.

“A escola além de ser a iniciação da preparação dos nossos filhos através da aprendizagem, também precisa nos ajudar a preparar para o mundo das relações, porque hoje em dia não está nada fácil”.

Diante disso, o ato pedagógico não ocorre ao acaso, exige um trabalho sistemático, intencional, planejado e articulado aos significados humano e social. As condições proporcionadas pelo professor, considerando o indivíduo em interação, podem promover a participação e a responsabilidade do sujeito na busca da mudança social. Conforme Arroyo:

O ofício do mestre, de pedagogo vai encontrando seu lugar social na constatação de que somente aprendemos a ser humanos em uma trama complexa de relacionamentos com os outros seres humanos. Esse aprendizado só acontece em uma matriz social, cultural no convívio com determinações simbólicas, rituais, celebrações, gestos. No aprendizado da cultura (ARROYO, 2000, p. 54).

Sendo assim, a escola é um espaço de diálogo entre gerações, de maneira espontânea e pedagógica, criando condições múltiplas de interação, pois através da interação entre educando, educador e sociedade criarão um elo que poderá promover o espírito crítico do educando. Ainda de acordo com Arroyo:

O que somos como docentes e educadores depende do relacionamento social dos tempos da vida humana que formamos. O valor dado há esses tempos. Como pedagogos nascemos historicamente colados à sorte da infância, a um projeto de seu acompanhamento, condução e formação. Temos os tempos da vida humana como nossos cúmplices. Nos afirmamos

profissionalmente no mesmo movimento em que essas temporalidades vão se definindo social e culturalmente (ARROYO, 2000, p. 32).

Para esse autor, o professor precisa educar para a cidadania, para a participação social e política, desenvolvendo atitudes de solidariedade, cooperação, diálogo e respeito. Formando cidadãos críticos e conscientes de seu papel na sociedade. A escola enquanto uma instituição social é um dos espaços privilegiados de formação, em que a aprendizagem dos conteúdos encontrar-se ligada às questões sociais que marcam os momentos históricos, ou seja, necessita relacionar-se ao cotidiano dos educandos desde o aspecto local ao global. Assim, além de proporcionar aos educandos a apropriação dos conteúdos de maneira alicerçada e complexa, a escola em sua comunidade precisa contribuir para o exercício da cidadania.

## **CAPÍTULO II - O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM**

Segundo Coll (2003), nos últimos anos as propostas curriculares abarcam uma maior importância na elaboração de conteúdos do Ensino e Aprendizagem. No campo educativo, esta mudança de perspectiva contribui, de um lado, para por em evidência alguns métodos de ensino essencialmente expositivos, onde o professor é o transmissor e o aluno um simples receptor de conhecimentos e, de outro, para revitalizar as propostas pedagógicas. À escola, que tem como objetivo a formação integral da pessoa, compete trabalhar na aprendizagem uma série de conteúdos, com diferentes características. Nesse sentido, a educação escolar não é aquela que transmite os saberes já construídos e legitimados socialmente, mas aquela que os alunos desenvolvam suas potencialidade e capacidades cognitivas, afetivas e sociais. Nesse sentido, o ensino pode ser entendido

como uma ajuda ao processo de aprendizagem. Ajuda necessária porque sem ela é muito provável que os alunos cheguem a aprender e a aprender de maneira mais significativa possível, os conhecimentos necessários para seu desenvolvimento pessoal e para sua capacidade de compressão da realidade e de atuação nela. Entretanto, só ajuda, porque o ensino não substitui a atividade mental construtiva do aluno nem ocupa seu lugar (COLL, 2003, p. 30).

O processo educativo constitui um dos caminhos mais importantes para a formação do ser humano e do cidadão comprometido com a construção de uma sociedade mais humana e igualitária. Sendo assim, no processo ensino e aprendizagem o educador considera os conhecimentos trazem de seu mundo da vida, seu potencial cognitivo, suas capacidades, interesses, seus procedimentos de pensar e seu modo de trabalhar.

A instituição escolar, enquanto organização, tem sido considerada nos últimos anos, alvo de discussão em todo o mundo, não apenas pelos estudiosos da área da organização e administração escolar, mas essencialmente pelos mentores das políticas educacionais. Mediante as transformações que correm na sociedade, nos aspectos econômicos, sociais e tecnológicos, exige-se a redefinição de papéis por parte da escola, demandando a resignificação através de novos conteúdos de formação e novas formas de organização da gestão educacional e escolar.

Simultaneamente os debates que envolvem a Gestão Educacional e a função social da escola se intensificam na atualidade. Barroso salienta que as mudanças decorrentes da sociedade geram transformações que se constituem em diferentes medidas que visam,

alargar o conceito de escola, reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e sua integração em territórios educacionais mais vastos, e adotar mobilidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade de situações existentes (BARROSO, 1998, p.11).

Todas estas medidas têm como objetivo principal o caráter formador da cidadania, sendo que através da participação de todos na construção e gestão do projeto de escola haja a possibilidade para a gestão democrática.

Sabe-se da relevante função da educação para o desenvolvimento de toda uma sociedade, tanto no que diz respeito a questões políticas, sociais e culturais, quanto nas questões humanas, de desenvolvimento pessoal. Fazemos parte do círculo evolutivo de uma nação, de um país, de uma cidade, enfim somos protagonistas da evolução de cada ser humano, pois nascemos em convivência e vivemos relacionando-nos com o outro em todo curso de nossa vida. Estamos vivendo uma época de contradições humanas, individualismos e de grande despreendimento de bens comportamentais e morais, como o respeito e a valorização do outro e o amor à família.

A escola constitui-se no lócus para o qual afluem todas as crianças, jovens e adultos que almejam a formação para a vida em sociedade. Esta é tida como o canal capaz de capacitar para a cidadania e ao mundo do trabalho. Embora de uns tempos para cá a palavra cidadania, parece ter virado moda e aparece dos mais simples aos mais arrojados discursos.

Com relação à cidadania, destacamos sua "concepção plena" analisada por Gadotti e que consiste na mobilização da sociedade para a conquista dos direitos civis, sociais e políticos. "Pode-se dizer que cidadania é essencialmente consciência de direitos e deveres e exercício da democracia" (GADOTTI, 2001, p. 38-9).

Nessa direção, Sander menciona a educação como fator essencial de uma política social comprometida com a equidade e a cidadania.

Existe abundante evidência empírica de que a educação está diretamente relacionada com a formação cidadã, a preparação para o trabalho e a consecução do desenvolvimento humano sustentável com a equidade social. A educação deve ser, portanto, a prioridade de uma política social relevante (SANDER, 2005, p. 25).

Esse jeito de entender a educação nos parece bastante comum pelos discursos que costumeiramente ouvimos, porém precisamos ampliar alguns conceitos, como por exemplo, o conceito de “política”. Morin, pode nos auxiliar na compreensão da ação, através de uma dimensão política. Ele relata o seguinte:

Não podemos fazer abstração da dimensão política se quisermos compreender nosso mundo e nosso tempo, se quisermos agir sobre nossos destinos e sobre o destino. Mas como conceber a política? A política lança o maior desafio ao conhecimento. A política é uma coisa geral que requer idéias gerais, num mundo que conhecimentos gerais são insuficientes porque são gerais, e os conhecimentos especializados insuficientes porque especializados. A política diz respeito a todas as áreas do conhecimento do homem e da sociedade, mas estes conhecimentos estão ainda engatinhando e são ao mesmo tempo estanques e enganadores (MORIN, 2002, p.16).

Nessa ótica, a dimensão política perpassa todas as outras dimensões da vida humana, fazendo com que todos os nossos atos, todas as nossas escolhas, tenham um caráter político. O político neste sentido deixa de se restringir e se confundir com o estatal, o eleitoral ou o partidário, pois diz respeito a tudo o que fazemos, escolhemos ou pensamos, a todo e qualquer encaminhamento para a formulação de decisões.

Freire em sua obra Educação na Cidade menciona que a escola utópica é possível e carece ser construída num espaço de criatividade e liberdade. Cita sobre a função da escola:

Uma escola democrática em que se pratique uma pedagogia da pergunta, em que se ensine e se aprenda com seriedade, mas que a seriedade jamais vire sisudez. Uma escola em que, ao se ensinarem necessariamente os conteúdos, se ensine também a pensar certo (FREIRE, 1995, p. 24).

O caminho em busca da gestão democrática é muito árduo no sentido de enfrentar conflitos e obstáculos dentro das variáveis do ambiente externo. Entretanto, a idéia de criar as condições para a formação ampliada dos sujeitos corresponde ao papel vital da escola e depende da ação dos elementos que ocupam

as diferentes funções. Nesse sentido, a constituição do gestor é importante enquanto coordenador da função social da escola.

Gadotti (2001), reforça a condição para que a gestão democrática da escola possa de fato se efetivar. Salienta que primeiramente necessita haver uma mudança de mentalidade dos envolvidos no processo. Isso implica em desfazer-se do preconceito de que a escola pública é do Estado e não da comunidade. Sugere ainda que a gestão democrática na escola implica a participação da comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, funcionários), nas decisões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola, assumindo sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Reforçando esse conceito, Freire também sugere que,

não se pode pensar em mudar a cara da escola, não se pode pensar em ajudar a escola a ir ficando séria, rigorosa, competente e alegre sem pensar na formação permanente do educador, sem manipulação ideológica, mas com clareza política (FREIRE, 1995, p. 25).

Há um vasto caminho a ser percorrido e faz-se necessário que o processo ocorra de forma reflexiva e participativa, sustentados por valores éticos, sociais e culturais. Inseridos neste contexto, os professores são desafiados constantemente pelo desconhecido, e a renovação de suas práticas educacionais torna-se uma questão de sobrevivência da escola.

## **2.1 A relação professor x aluno**

É na voz de quem vive e faz a educação que buscamos fundamentar a relação vivenciada no cotidiano escolar. Ao ouvirmos professores e alunos constatamos que se, por um lado os professores enfatizam a indisciplina como fator presente no cotidiano escolar, por outro, ouvimos os alunos queixarem-se das aulas monótonas e desmotivadoras.

Um educador diz: “Há alguns anos atrás nós dávamos aula, não tínhamos que ocupar o tempo com questões de comportamento. Os alunos vinham na aula para aprender. Hoje desperdiçamos mais tempo resolvendo conflitos do que propriamente com a aula”.

Enquanto ouve-se de um educando: “A gente vai na aula para aprender para o futuro, mas é todo dia a mesma coisa, acho que na escola podia ser diferente, mais divertido, também alguns professores só se preocupam com a matéria”.

Através dos gestos e da fala, o professor pode provocar entusiasmo ou um tratamento frio e arrogante. Sendo assim, o relacionamento entre professor e aluno visa promover atitudes humanas de compreensão e de confiança por parte dos docentes, que são pessoas significativas para os educandos e dependendo das suas atitudes em sala de aula, podem gerar conseqüências para toda a vida estudantil dos discentes. De acordo com Freire:

Eles incluem a questão do ensino da aprendizagem, do processo de conhecer-ensinar-aprender, da autoridade, da liberdade, da leitura, da escrita, das virtudes da educadora, da identidade cultural dos educandos e do respeito devido a ela. Todas essas questões se acham envolvidas nas relações educadora-educandos (FREIRE, 1993, p. 34).

As relações que permeiam o ato docente são complexas, fundamentais, mas difíceis e devemos pensar nela constantemente, criando o hábito de avaliá-los ou de nos avaliar nelas enquanto educadores e educandos também. O professor deve reconhecer que a relação existente entre ele e o educando impregna a totalidade da sua ação profissional. Sendo assim, implica reconhecer que os professores, aprendem e ensinam no contato com os alunos. Coll salienta:

A aprendizagem escolar é então um processo interacional, no qual as atitudes e o comportamento da pessoa são influenciados pelos membros do grupo ao qual pertence. A relação com uma pessoa de autoridade o professor ou a professora estabelece um sistema de papéis e de status diante dos quais os alunos reagirão de maneiras diferentes (COLL, 2003, p.141).

Nesse contexto, o diálogo entre educando e educador pode promover a passagem de uma racionalidade técnica para um agir comunicativo. Segundo Fonseca:

O papel do educador é vital como mediador, como fazedor de boas perguntas que instiguem os olhos curiosos. Também como criador de vínculos de um clima pedagógico que permite a expressão também estereotipada, superando o modo do aluno de falar bobagem, organizando a subjetividade individual como ampliadora do conhecimento (FONSECA, 1999, p. 58).

A relação entre professor e aluno é mais prazerosa quando percebe que o educador não é dono do saber, mas é aquele que orienta, incentiva, redescobre e muitas vezes aprende com o aluno. A aprendizagem através da troca, faz com que o educando acredite em si mesmo e em suas capacidades, pois o desempenho humano e escolar dependem de um bom relacionamento entre educadores e educandos. Enrico também salienta que o processo de aprendizagem se amplia pela mediação.

A construção ou a reconstrução do conhecimento pelo aluno dependendo da presença e colaboração de outros, sozinho o aluno não pode realizá-la. Precisa ser ajudado e esta ajuda implica que o professor, o outro mais próximo e melhor preparado, assuma o ensino como uma prática de mediação (ERICO, 2004, p. 74).

De acordo com a autora a principal razão da presença dos professores e alunos em salas de aula são as práticas educativas, que se traduz em ensino e aprendizagens cognitivas e afetivas, promovendo uma formação que possibilite ao aluno aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

Sendo assim, nenhum professor o é isoladamente, ambos professor e aluno buscam nas atividades pedagógicas um significado e uma finalidade. Isso remete a uma postura de uma prática pedagógica e social, favorecendo a formação da autonomia das novas gerações que lhe são confiadas.

## **2.2 O currículo como possibilidade de universalização cultural**

O currículo faz parte da prática pedagógica desde sua criação. Porém, estudos recentes atribuem uma nova imagem ao currículo. Eles surgem no contexto de uma educação de massas estadunidense na década de 1920, a partir das ideias de Bobbit.

O conceito de currículo só passou a contar na nossa Legislação Educacional a partir da Lei n.º 5.692/71, pois a Lei de Diretrizes e Bases aprovada em 1961 ainda o considerava um elenco de disciplinas fiadas pelos conselhos de educação.

Ao se falar de organização curricular, precisamos também descrever o que se entende por currículo. Vemos assim o currículo como um todo, ou seja, complexo e

globalizado. Uma criança vê e percebe o mundo em sua totalidade e a sua estrutura cognitiva de aprendizagem exige que a ação do professor não seja fragmentada, mas sim, um conjunto que beneficie o ensino, propiciando à criança relações para entendê-lo. Conforme Strhel e Réquia (2000), o termo currículo já teve diversos significados. Na década de 1930, o conceito de currículo passou a incorporar a noção de experiência, o que representou a inclusão das vivências, auxiliando no desenvolvimento do indivíduo. Segundo Saviani:

O conceito de currículo escolar abrange, o conjunto das atividades nucleares desenvolvidas pela escola. Tomado em sentido amplo, significa todas as atividades educativas planejadas e executadas pela escola, visando ao desenvolvimento, completo e harmonioso, da personalidade integral do educando (SAVIANI, 1994, apud STRHEL E RÉQUIA, 2000, p.41).

O autor também ressalta que tal dispositivo na prática, surge como base nacional comum, o currículo é tido como material tradicionalmente necessário e obrigatório para a formação geral do cidadão. Nessa direção, Sacristán (1998) também nos diz que a escolaridade é uma espécie de percurso para nossos educandos. Nesse sentido, o currículo é o alimento para esta caminhada que a escola oferece aos educandos, a fim de que professor e aluno alcancem os objetivos da educação.

Na perspectiva de uma gestão democrática, o currículo é planejado pela equipe escolar, considerando as características dos alunos, as peculiaridades da comunidade em que a escola está inserida, os recursos humanos e materiais disponíveis. O artigo 26 da LDB 9394/96 estabelece que os currículos “devem abranger obrigatoriamente (...), o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil”.

Berticelli (2001) sugere que se compreenda o currículo a partir de uma concepção dinâmica. E isso é possível quando currículo e sociedade são pensados conjuntamente. Desta forma as diferentes áreas do conhecimento não podem ser trabalhadas de forma estanque e desarticuladas, ao contrário, a organização do currículo escolar apóia-se na articulação interna e coerente das diferentes áreas, constituindo uma rede, onde os conceitos e teorias estão conectados.

A idéia de currículo compreende um embate político e social, pois, se pretende tomar decisões acerca da base da formação cultural para os cidadãos, e

que permite o contato com crenças, tradições e valores diferenciados que fazem parte da diversidade cultural de nosso país. Nesse viés. Sacristán (1998) assinala que, por trás de todo currículo encontra-se uma orientação teórica ancorada em posições filosóficas, epistemológicas, científicas, pedagógicas e ideológicas. A cultura é um elemento que rega a vida da sociedade a pensar, sentir e sonhar os valores, as normas e as crenças. Embora possamos afirmar que a escola é um espaço onde ocorre a socialização de cultura, precisamos pensar se estamos assegurando a identidade de cada comunidade e saber se de fato os elementos culturais estão sendo perpassados de geração para geração.

É através da gestão democrática que se abre um horizonte cultural, uma vez que aceita a participação da comunidade nas decisões, refletindo na maneira de pensar os conceitos relevantes para as futuras gerações e a prática educativa. É na prática educativa que o currículo irá ou não se efetivar, compreendendo que as ideologias estão imbuídas na concepção de cada ser humano. Sendo assim, a ação docente é imprescindível para a promoção cultural nos sujeitos.

A busca de uma escola coerente perpassa o planejamento coletivo dos rumos, anseios e ideais do projeto político-pedagógico. Certamente não existem receitas nem modelos que sirvam as instituições educacionais, mas talvez haja um ponto comum: Educação é processo e como tal demanda a participação dos envolvidos, especificamente: professores, alunos, pais, funcionários e todos os que são responsáveis por alguma ação que se desenvolva na e para a escola.

Participação é um processo de conquista e, por isso, fator fundamental na formação para a cidadania. Através dessa reflexão, Nóvoa aponta para a complexidade da organização escolar com vistas no trabalho coletivo.

A escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto de atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum. Para tal, é preciso realizar um esforço de demarcação dos espaços próprios de ação, pois só na clarificação destes limites se pode alicerçar uma colaboração efetiva (NOVOA, 1995, p. 35).

Em nossa pesquisa, nos deparamos com elementos pontuais que alardeiam o cotidiano escolar, sendo pauta de gestores e educadores das escolas: entre elas a falta de apoio de muitas famílias que, em virtude de seus problemas e/ou dificuldades, não participam efetivamente da vida escolar de seus dependentes. Como profere um educador entrevistado:

“A cada dia temos de superar novos desafios. Os alunos estão carentes de valores familiares e isso reflete na escola através das agressões físicas e verbais, ainda, quando chamamos os responsáveis por estes alunos, nem sempre comparecem e quando o fazem ignoram nossos relatos e dizem que as atitudes do filho(a) não condizem com seu comportamento em casa”.

Outro aspecto apontado significativamente é a falta de espírito cooperativo dentro das instituições, a carência de recursos materiais que quase sempre inviabilizam a concretização dos projetos apontados pelo grupo. Para completar o ciclo, entra em cena a violência e a indisciplina dos alunos. Um educador entrevistado diz:

“Para mim os grandes desafios encontrados no cotidiano escolar são: a falta de recurso e infra-estrutura adequados, falta de condições de aperfeiçoamento dos professores, o desrespeito com que o professor e a educação são tratados e o desinteresse dos alunos pela aprendizagem”.

Esse contexto evidencia o papel do gestor, enquanto mediador, a promover a participação da comunidade escolar nos fins a que se destina a escola. A democratização da escola através de relações colaborativas, com a substituição do autoritarismo e da hierarquia cristalizada, é uma das possibilidades que viabilizam a superação dos obstáculos que permeiam o cotidiano escolar.

### **CAPÍTULO III - POR UMA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA**

A Lei 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação, possibilita às escolas flexibilidade e abertura no processo educacional brasileiro. Essas mudanças expressam o momento histórico que a sociedade brasileira está vivendo. Como uma das instituições do processo de transformação social, a escola não pode ficar ausente. Nessa perspectiva, Mantoan diz que:

O conhecimento humano não é propriedade de uma pessoa ou grupo, na medida em que se constrói como produto das relações em sociedade. Isto significa que as pessoas aprendem, a partir de suas próprias experiências, da assimilação do conhecimento de outras pessoas com as quais se relacionam, direta ou indiretamente, e do conhecimento acumulado pela humanidade em sua evolução histórica. Por isso a heterogeneidade e a diversidade têm tanta importância na construção do conhecimento (MANTOAN, 2001, p.118).

Assim, a escola é vista como um laboratório para a diversidade, já que uma instituição democrática que coloca em funcionamento a pluralidade, a compreensão e a solidariedade. Nesse sentido, a participação social da comunidade é parte integrante da gestão escolar. Fundamenta-se na necessidade da vigilância democrática do Estado por parte da população, no sentido de provimento dos serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do Poder Público e de acordo com os interesses da sociedade. Como afirma Paro (2003, p. 45), “a democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses”.

A LDB, em seu artigo 14 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. (...)

Esta indicação trazida pela LDB é incitação a um trabalho coletivo, articulado e dialogal, em que a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada, promovendo a questão dos fins da Educação expressos no artigo 205 da

Constituição Federal. Nesta regulamentação o princípio da autonomia delegada estabelece a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não coloca diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado.

O estudo da gestão escolar, percebida com os princípios e os processos da direção e organização escolar, põe em evidência a estrutura do poder, dentro da qual move certas reivindicações de racionalidade do processo organizador e de coordenação do trabalho conjunto, que se realiza na escola. Desse modo, destaca-se a ação do gestor da escola, como autor integrador e articulador das ações encaminhadas com vistas aos atingidos objetivos pedagógicos e sociais do estabelecimento escolar.

Nesse sentido, a função da comunidade Escolar não é o de substituir o Estado ou livrá-lo de suas atribuições constitucionais, mas de se organizar de forma competente para fazê-lo funcionar. A gestão democrática da escola passa então a assumir um caráter voltado para o aluno e para o bem-estar. Segundo Hora (1994, p. 52), passa a “ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre em busca do alcance das metas estabelecidas pelo Projeto Pedagógico construído coletivamente”. A escola, juntamente com a família e o meio social, tem um papel fundamental na formação do aluno, daí o motivo pelo qual ela vem sendo alvo de tantas discussões e de propostas de reestruturação.

Neste sentido, Veiga destaca a relevância do Projeto Político-Pedagógico, compreendendo que a comunidade escolar precisa participar de todas as instâncias colegiadas da escola, articulando as dimensões da intencionalidade, efetividade e viabilidade. Salienta que:

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel e a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações a serem aprendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo (VEIGA, 1998, p.9).

Por isso, é preciso lembrar que a gestão democrática se realiza pela efetiva participação da comunidade. Nesse sentido, Dourado afirma que a gestão democrática é,

processo de aprendizagem e luta política que não se circunscribe aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e 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, 2003, p. 79).

### **3.1 Projeto Político-Pedagógico: Qual sua relevância?**

Não se pode chegar a lugar algum quando não se sabe onde se quer chegar, surge então a necessidade do Projeto Político-Pedagógico. Marques (1997), diz que:

Ter a escola seu próprio projeto pedagógico significa ter ela duração e continuidade, memória de sua ancoragem no tempo poente, de uma trajetória muito própria de experiências e tentativas felizes ou frustradas, como tarefa que se retomam e se projetam na transcendência de si mesma, e que permitem ao coletivo escolar a continua reflexão sobre sua ação educativa (MARQUES, apud ZIMMER & BLOCK, 1997, p. 47-48).

Logo, a educação oferecida pelas instituições de ensino precisaria nortear-se pelo Projeto Político Pedagógico. Em nossa pesquisa, também procuramos saber sobre o conhecimento que a comunidade escolar tem sobre o referido projeto, dada a importância deste documento como elemento norteador do fazer pedagógico. Dos pais entrevistados poucos têm conhecimento do mesmo. Dos que já tiveram acesso ao documento, recebemos uma colocação que sintetiza outras do mesmo caráter:

“Sim já li, mas não entendi muito. Acho que é mais para a escola e para os professores”. Desta afirmação podemos constatar que a escola perde seu modo dinamizador e interativo, próprio das relações sociais de que ela é fruto, mas que também necessita propiciar.

Dada a natureza coletiva do PPP, a primeira reflexão incide sobre a dinâmica de sua elaboração, ouvindo a contribuição dos vários atores sociais envolvidos neste processo. O projeto que não tem em sua essência a participação, não encontra a adesão necessária para a transformação da realidade educacional, rica em contradições, desafios e possibilidades.

A escola não funciona isolada do mundo, é parte de uma sociedade e esta possui expectativas e leis a respeito do funcionamento da escola. No caso da

educação, a Constituição Federal, a LDB - Lei de Diretrizes e bases e outras leis constituem parte dessas expectativas, como por exemplo, os Parâmetros Curriculares Nacionais. As propostas de avaliação externa do MEC (SAEB) ou das próprias secretarias de Educação também contêm definições bastante precisas sobre o que espera dos alunos ao término de cada etapa de escolarização. Dessa articulação com o global, a escola também está inserida em um contexto local. Por isso que a proposta político pedagógica precisa contemplar os anseios da sua comunidade. Para elaborar sua proposta a escola precisa refletir a respeito da sua cultura, dos seus valores e de suas expectativas, inclusive para definir se a escola irá reforçar ou se contrapor a essa cultura.

A idéia de que cada escola faz sua proposta pedagógica no Brasil é muito recente, passou a ser amplamente discutida no final do século XX. A experiência no assunto também é muito limitada. As propostas político pedagógicas são fundamentadas em bases críticas e democráticas e visam à melhoria da qualidade do ensino.

Na visão de Moura (1990), o projeto pedagógico compreende uma proposta coletiva, com o objetivo de superar as práticas educativas fragmentadas e desarticuladas.

Enquanto Barroso define o projeto pedagógico sendo “um projeto global que orienta a organização, a gestão e o funcionamento da escola na diversidade de suas estruturas e funções” (BARROSO, 1996, p. 23). Complementando, Vasconcelos diz:

O projeto educativo é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELOS, 2004, p. 145).

Sendo assim, a participação de todos os envolvidos, ou seja, professores, gestores, equipe pedagógica, pais e alunos é o pressuposto básico que recupera, no plano das organizações, concepção e execução resgatando o sentido humano e valorativo do planejamento.

No entanto, os gestores ainda resistem em promover a participação e o envolvimento. Também ao ouvirem a comunidade limitam-se a questões de natureza teórica e instruções formais, o que dificulta a compreensão da comunidade, pois as

propostas elaboradas normalmente possuem linguagem rebuscada, inacessível para a realidade escolar e isso dificulta o impacto sobre a mesma.

Dessa forma, nota-se que nesse modelo organizacional da gestão democrática escolar, ainda há o distanciamento entre o pedagógico e o administrativo, sobretudo no que concerne à coordenação de um projeto pedagógico integrado.

Assim, de nada adianta uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que "concede autonomia" pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se gestores, professores, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva.

Visto este aspecto, salienta-se que a proposta seja elaborada de forma que as pessoas que participaram de sua elaboração entendam o que está escrito. O documento deve ser elaborado de forma que os envolvidos no processo possam compreender sua função e o que este significa para a escola. É desta forma que se pode estabelecer um diálogo objetivo e democrático, mesmo entre as pessoas que não dominam o vocabulário dos professores e especialistas em educação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aprender e a vivenciar a cidadania é, entre outras coisas, aprender a agir com respeito, solidariedade, responsabilidade, justiça, não-violência, comprometendo-se com o que acontece na vida coletiva da escola e da comunidade. Com esse estudo constata-se que a gestão escolar, pensada e programada coletivamente, apresenta-se como possibilidade da formação ampliada do cidadão.

A gestão democrática, conduzida e coordenada pelo gestor, é sustentada por um projeto pedagógico elaborado e executado pelos envolvidos na comunidade escolar. Esse processo fundamenta-se nos princípios que garantam igualdade e participação, de forma a incentivar e assegurar a mobilização, a participação de cada um dos envolvidos, a fim de possibilitar a expressão de suas idéias, ponderadas no momento da decisão coletiva. Nesse trabalho, considera-se que a construção do projeto pedagógico articula as singularidades da escola com as políticas públicas mais amplas. A reflexão coletiva da escola implica no compromisso de todos a respeito dos princípios que vão orientar o trabalho da escola, considerado em sua especificidade.

A gestão escolar constitui uma dimensão de atuação, uma vez que por meio dela se observa à escola e os problemas educacionais, buscando por uma visão estratégica e ações interligadas, abranger, tal como uma rede, as situações e os problemas que perpassam esse processo. Tem como preocupação a aprendizagem significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda. Com isso, evidencia-se que a gestão escolar implica um compromisso dos membros da equipe escolar.

É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos por a batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico. Esse maestro é gestor. E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referencia para todos (VIEIRA, 2002, p. 88).

Nessa perspectiva, conclui-se que, assim, como numa orquestra, o trabalho do gestor consiste em conduzir o grupo, mas ele depende do empenho e do “saber-fazer” pedagógico de todos os participantes, propondo tarefas instigantes,

provocadoras e, ao mesmo tempo, viáveis as perspectivas de sua comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Ofício de Mestre**: imagens e autoimagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1996.

\_\_\_\_\_. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Carapeto. (org.). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

BAUDELLOT, C. A sociologia da educação: para quê?, In: **Teoria e Educação**, 3, 1991.

BERTICELLI, I. A. Currículo: Tendências e Filosofia. In: COSTA, MARISA VORRABER (ORG). **O currículo nos limiares do contemporâneo**. 3 ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2001.

BRANDÃO, C.R. O ABC do método. IN: BRANDÃO, C.R., ED. **O que é Método Paulo Freire**. (Coleção Primeiros Passos, 38). São Paulo, Brasiliense, 1981.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases**. LDB. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: 1997.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

COLL, C.; PALACIOS, J.; MARCHESI, A. **Desenvolvimento psicológico e educação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CURY, C. R. J. **Legislação Educacional Brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DOURADO, L. F. A escola de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil: In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DURKHEIM, E. **Educação e sociedade**. 12. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

ERICO, D. **Ser professor**. 4. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_. NOGUEIRA, A. **Que fazer: teoria e prática em educação popular**. Petrópolis: Paz e Terra, 1993.

\_\_\_\_\_. **À sombra desta mangueira**. 2 ed. São Paulo: Olho d'Água, 1995.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FONSECA, L. L. da. **O universo da sala de aula: uma experiência em pedagogia de projetos**. Porto Alegre: Mediação, 1999.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.

MANTOAN, M. T. E. **Caminhos pedagógicos da Inclusão**. Como estamos contemplando a educação (de qualidade) para todos nas escolas brasileiras. São Paulo: Moderna, 2001.

MARQUES, M. O. **Pedagogia: a ciência do educador**. Ijuí: UNIJUÍ, 1997.

MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos**. Os pensadores vol. XXXV. São Paulo: Abril, 1974.

MEKSENAS, P. **Sociologia da Educação**: introdução ao estudo da escola no processo de transformação social. 6. ed. São Paulo: Loyola, 1998.

\_\_\_\_\_. **Sociologia e Educação**. São Paulo: Cortez, 2002.

MOREIRA, M. A. **Terias de Aprendizagem**. São Paulo: Artes Médicas, 1999.

MOURA, E. M. S. de. Uma reflexão conjunta sobre o cotidiano da escola de 1º grau. **Idéias**. São Paulo, n.8, 1990.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

NÓVOA, A. **as organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quichote, 1995.

PARO V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

RODRIGUES, N. **Da mistificação da escola à escola necessária**. São Paulo: Cortez, 2000.

SACRISTAN, G. Um só conceito ou diversas concepções de currículo? 4ª ed. Artes Médicas, 1998.

SANDER, B. **Políticas públicas e gestão democrática**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

SAVIANE, D. **Escola e Democracia**. São Paulo: Ed. Campinas, 1999.

SILVA, E. T. de. **Os (des) caminhos da educação**. São Paulo: Cortez, 1997.

STREHL, A.; RÉQUIA, I. da R. **Estrutura e funcionamento da educação básica: subsídios para os alunos, de acordo com a lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996 LDB**. Porto Alegre: Editora Sagrada Luzzato, 2000.

TELES, M. L. S. **A revolução necessária**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Construção do conhecimento em sala de aula**. 15. ed. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, I. P. **Escola**: espaço do Projeto Político – pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

VIEIRA, S. **Gestão da escola**. Desafios a enfrentar. Rio de Janeiro. DP&A. 2002.