



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

GLEICIENE ARAÚJO MENDES

POR DENTRO DA GESTÃO ESCOLAR: “Com a palavra, o gestor!”

PICOS-PI

2013

GLEICIENE ARAÚJO MENDES

POR DENTRO DA GESTÃO ESCOLAR: “Com a palavra, o gestor!”

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí (UFPI) como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado, sob orientação da Prof^a. Vanderléa Andrade Pereira.

PICOS-PI

2013

GLEICIENE ARAÚJO MENDES

POR DENTRO DA GESTÃO ESCOLAR: “Com a palavra, o gestor!”

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Universidade Federal do Piauí- UFPI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Data: _____

Conceito: _____

Vanderléa Andrade Pereira
Professor(a) Orientador(a)
Universidade Federal do Piauí – UFPI

Ana Carmita Bezerra de Souza
Professor(a) Convidado(a)
Universidade Federal do Piauí – UFPI

Gilvana Pessoa de Oliveira
Professor(a) Convidado(a)
Universidade Federal do Piauí – UFPI

Eu, **Gleiciene Araújo Mendes**, abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos-PI, 17 de Abril de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí

Biblioteca José Albano de Macêdo

M538p Mendes, Gleiciene Araújo.

Por dentro da gestão escolar: com a palavra o gestor / Gleiciene Araújo Mendes. – 2013.

CD-ROM : 4 ¾ pol.; il. (45 p.)

Monografia(Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.

Orientador(A): Profa. MSc. Vanderléa Andrade Pereira.

1. Gestão Democrática. 2. Educação. 3.Participação. I. Título.

CDD 371.207



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI
Campus Senador H.N. de Barros
Rua Cícero Eduardo s/n. Bairro Junco 64600-000 Picos (PI)
Fone (89)3422-4826

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que **Gleiciene Araújo Mendes** realizou as alterações sugeridas pela banca examinadora em sua Monografia intitulada: POR DENTRO DA GESTÃO ESCOLAR: Com a palavra o gestor. A versão final está apta a ser entregue a Biblioteca do CSHNB.

Picos, 03 de maio de 2013

Prof^ª. Msc. Vanderléa Andrade Pereira
PROFESSORA ORIENTADORA

Dedico este trabalho a Deus por ter me dado o dom da vida e estar caminhando sempre comigo. Aos meus pais, pelo amor e dedicação, não deixando desanimar em nenhum momento. A meu esposo pela paciência e compreensão e a minha família pelo apoio incondicional. Enfim a todos que de alguma forma contribuíram para essa vitória. Obrigada!

AGRADECIMENTOS

A Deus por estar sempre ao meu lado me ajudando, me fortalecendo, me ensinando a amar e respeitar ao próximo.

Aos meus pais, irmãos e familiares, em especial meu esposo, que com muito carinho e paciência, me ajudou a enfrentar momentos de desânimo e tristezas.

À UFPI, pela oportunidade de ensino e aprendizagem.

A minha orientadora, Vanderléa, que sempre me apoiou, acreditou em meu trabalho, instigou meu pensamento com suas observações e sugestões.

A todos os professores da UFPI, que foram tão importantes na minha formação acadêmica.

A todos que deram sua parcela de contribuição direta ou indiretamente com apoio e incentivo, meu muito obrigada.

*“Porque sou do tamanho daquilo que vejo, e
não do tamanho da minha altura”.*

(Carlos Drummond de Andrade)

RESUMO

Entendemos que o conceito de gestão democrática implica na ideia de participação. Diz-se assim, porque admite-se que as pessoas identifiquem questões-problema, discutam e examinem situações em conjunto e tomem decisões resultantes dessa discussão. Ou seja, a democratização da gestão escolar tornou-se uma bandeira, cujo grito eclode de uma variedade muito grande de sujeitos e institutos e ecoa por todos os cantos. Nessa perspectiva, o respectivo estudo teve por objetivo geral investigar como acontece a gestão escolar nas escolas de Picos estabelecendo relação entre a concepção dos gestores sobre gestão democrática escolar e suas práticas de gestão. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e também de campo com gestores de três Escolas da Rede Pública de Ensino de Picos – PI, avaliando-se o projeto político pedagógico e a gestão da escola. Em relação aos instrumentos de coleta de dado utilizamos uma entrevista semi-estruturada previamente elaborada, aplicada as diretoras das escolas que constituíram o campo de pesquisa. Os principais referenciais teóricos que aportaram a nossa pesquisa foram: Paro (2001), Dourado (2003), Libâneo (2003), Ferreira (2003) e Sales (2003). Os dados da pesquisa nos permitem analisar que a gestão educacional democrática, ultrapassa todas as barreiras, preconceitos, práticas autoritárias e o modelo voltado para a administração, supervisão e orientação educacional, a fim de abrir portas para a nova forma de conduzir as escolas públicas, através de uma gestão aberta à participação e a práticas pedagógicas que tenham como objetivo o ensino-aprendizagem efetivo e eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Educação. Participação. Autonomia.

ABSTRACT

We believe that our management concept implies the idea of democratic participation. It is said so because it is believed that people identify problem issues, discuss and examine situations together and make decisions resulting from this discussion. That is, the democratization of school management has become a flag, whose cry erupts from a very wide variety of subjects and institutes and echoes everywhere. From this perspective, their work aims at investigating how the school management happens in schools Surge establishing relationship between the design of the managers and their management practices. For this, we carried out a literature search field and also held with managers of three Schools of Public Education Network Surge - PI, assessing the political pedagogical project and management of the school. For instruments of data collection used a semi-structured interview previously completed, the school principals from applied field research. The main theoretical frameworks that landed our research were: Paro (2001), Dourado (2003), Libâneo (2003), Ferreira (2003) and Sales (2003). The survey data allow us to analyze the democratic educational management, overcomes all barriers, prejudices, authoritarian practices and model facing the administration, educational supervision and guidance in order to open doors to a new way of conducting public schools through management of open participation and pedagogical practices that aim the teaching-learning process effective and efficient.

KEY-WORDS: Democratic Management. Education. Participation. Autonomy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CE	Conselho Escolar
CF	Constituição Federal
ERP	Escola da Rede Pública
GD	Gestão Democrática
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PI	Piauí
PPP	Projeto Político Pedagógico
Sr.	Senhor
Sra.	Senhora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
DESVELANDO OS CAMINHOS DA PESQUISA	17
CAPÍTULO I – O TORNAR-SE GESTOR(A) E O OLHAR SOBRE A GESTÃO ESCOLAR.....	19
CAPÍTULO II – OLHARES DA PRÁTICA: A GESTÃO EM MOVIMENTO NA INTERFACE COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA	23
CAPÍTULO III – MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E A RELAÇÃO COM COLETIVIDADE ESCOLAR: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E CONSELHO ESCOLAR.....	28
3.1 Projeto Político Pedagógico	28
3.2 Conselho Escolar	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICE	43

INTRODUÇÃO

Uma das grandes questões discutidas atualmente em âmbito nacional tem sido a questão da Gestão Democrática (GD) e participativa nas escolas. As discussões em torno são frutos da experiência docente e da expectativa da classe educadora que criou marcas na vida profissional destes e alimentou a esperança de, por meio de estudos e pesquisas realizados na área, trazer para a realidade da escola que gestão democrática e participativa é uma contribuição e/ou uma tentativa de fazer da escola um ambiente significativo na vida social daqueles que dela fazem parte e são fundamentais.

Discutir o tema gestão democrática e participativa é, sobretudo, compreender ou buscar compreender a realidade dinâmica e complexa que a escola está inserida, porque somente a partir de tal compreensão é possível pensar o modelo da gestão a que lhes compete, o que falta para que tal gestão se legitime e o que já se tem feito em face das exigências que o sistema impõe. Na verdade, o primeiro trabalho a ser desenvolvido é traçar uma análise global e relacional da escola através da tríade: escola, proposta pedagógica e comunidade. Isto porque, acredita-se que estes são elementos de um todo que se inter-relacionam entre si e fornecem subsídios necessários para que possa pensar a gestão democrática e participativa da escola.

Sabe-se que no cenário nacional e local atual situa-se, em lugar de destaque, o debate político que condiciona as práticas escolares e entre as quais, está a gestão democrática e participativa. Perceberam-se os desafios que a escola enfrenta e foi a partir desses que se pôde pensar nas mudanças que estão sendo feitas e, caso ainda não estejam acontecendo, que aconteçam em caráter emergencial, pois as discussões revelam, cada vez mais, a crença de que se pode mediar essa realidade, mas também a necessidade de se implantar a gestão democrática e participativa nas escolas.

Neste sentido, o que a gestão democrática se propõe é fazer uma análise do modelo de gestão que ora se tem e que se legitima como forma de organização social e política da sociedade a que pertencem, para depois pensar no modelo de gestão do qual se necessita, até porque a implantação da gestão democrática não é uma ação vazia, desprovida de propósitos, mas uma imposição, um imperativo do

setor educacional como um dos pilares para a educação de qualidade que a própria LDB 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) completa.

A sociedade está vivenciando tempos de intensas transformações na era da informação e do conhecimento, e essas transformações exigem uma nova postura dos profissionais da educação frente aos desafios em vista das transformações dentro desse novo cenário, e, a Gestão democrática da educação é um desses desafios.

Cabe assim ponderar as questões que dizem respeito à temática sobre a gestão democrática no intuito de verificar os avanços previstos após aprovação da LDB 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Entende-se que a gestão democrática como assim define Bastos (2005, p. 22) deve “ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola.”

Portanto, é preciso entender as diferentes concepções acerca das relações entre a comunidade escolar no limiar do corpo discente, docente, coordenação, gestão educacional na tentativa de verificar os pontos e contrapontos inerentes a esse novo projeto de política no interior das escolas públicas do Brasil e, principalmente nas escolas do Nordeste como é o caso das escolas de Picos- PI.

É a partir desse contexto que a pesquisa surge, pois há uma necessidade de investigar a gestão mediante o ponto de vista dos gestores e por esses olhares, dialogando com o referencial teórico adotado na pesquisa, conhecermos a realidade das escolas públicas picoenses.

Neste sentido, a justificativa para a escolha do tema gestão escolar se dá no firme intento de estudar a contribuição da gestão democrática nos espaços escolares, principalmente nas Escolas de Picos, uma vez que, como estudante na área da educação, pude vivenciar momentos do processo de administração escolar, surgindo assim a inquietude em compreender a relação da gestão escolar e o exercício da cidadania na escola. Procurando estabelecer um diálogo da prática com a teoria na tentativa de analisar as contradições, os conflitos de relações, a participação dos sujeitos constituintes da educação, especialmente a escola, na construção do processo democrático.

Diante da justificativa, o pressuposto que delinea o estudo considera que buscar a gestão democrática requer conquistar a própria autonomia escolar, haja vista que sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e conseqüentemente do Gestor e da equipe

que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente, de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação melhor e inovadora, no sentido de elevar o conhecimento de seus alunos, pautados em valores que engrandecem ações e ideais humanizadas. Portanto, só assim o gestor não cairá no risco de ações pragmáticas e tecnicistas, mas promoverá as inter-relações, compreenderá as diferenças e priorizará sempre o bem-comum.

A Constituição Federal Brasileira (CF) de 1988 incorporou a gestão democrática como princípio do ensino público na forma da Lei em seu artigo 214 quando determina que a lei estabeleça o Plano Nacional de Educação, de duração plurianual visando à articulação e ao desenvolvimento de ensino em seus diversos níveis e a integração das ações do poder público. Na verdade, algumas práticas democratizantes pontuais já vinham ocorrendo em diversos sistemas de ensino estaduais e municipais. A promulgação da Constituição tornava obrigatória a adaptação das constituições estaduais e das leis orgânicas dos municípios e do Distrito Federal para a incorporação desse princípio ampliava a possibilidade de ocorrência dessas práticas. Pois não havia mais condições das escolas funcionar sem uma administração mais democrática e participativa.

Com base no exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar como acontece a gestão escolar nas escolas de Picos estabelecendo relação entre a concepção dos gestores e suas práticas de gestão; e, mais especificamente identificar as formas de gestão presentes nas escolas de Picos; averiguar a existência do Projeto Político Pedagógico e do Conselho Escolar na prática das escolas; conhecer como se dá a participação coletiva na Gestão das escolas; e, estabelecer a relação entre as concepções de gestão, a prática da gestão e a gestão democrática.

Os métodos utilizados para produção dos dados foram: uma pesquisa bibliográfica e também de campo realizada com gestores de três Escolas da Rede Pública (ERP) de Ensino de Picos – PI, avaliando-se o projeto político pedagógico e a gestão da escola. Em relação aos instrumentos de coleta de dado utilizamos uma entrevista semiestruturada previamente elaborada, aplicada as diretoras das escolas campo de pesquisa.

Procurando um melhor entendimento do nosso trabalho optamos por dividi-lo em três partes. O primeiro deles é a introdução; seguindo, apresentamos os caminhos metodológicos que nos permitiram realizar esta pesquisa; posteriormente

discute-se o referencial teórico, estruturado em três momentos, onde o primeiro é um olhar sobre o processo de gestão democrática nos espaços escolares, o segundo é o perfil do gestor democrático e o terceiro é a importância da gestão democrática escolar. Ressalta-se que a análise e discussão dos dados, se encontra descrita em todos os momentos deste trabalho, através da análise crítica das entrevistas dialogando com a literatura abordada. Por fim, encerramos o trabalho com as considerações finais, nas quais são expostas as nossas conclusões, sugestões e reflexões sobre a temática abordada.

DESVELANDO OS CAMINHOS DA PESQUISA

“O diálogo é uma das formas de expressão do ser humano que permite a manifestação de suas ideias com os demais. [...] Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão” (FREIRE, 1981, p. 87).

A execução metodológica deste trabalho pautou-se num estudo bibliográfico para a elaboração da fundamentação teórica à luz de autores consagrados acerca do tema gestão democrática participativa, dentre eles: Vítor Henrique Paro (2001), Luiz Fernando Dourado (2003), José Carlos Libâneo (2003), Naura Syria Carapeto Ferreira (2003) e Maria da Costa Sales (2003). Além deste estudo bibliográfico, foi realizada uma pesquisa de campo de cunho qualitativo para melhor apresentação dos dados do estudo.

Para estudar a gestão democrática e participativa na visão de três gestores de Escolas da Rede Pública (ERP) de Ensino de Picos – PI, tema da pesquisa elaborou-se como problemática de estudo o seguinte questionamento: Como se dá a gestão escolar e a sua relação com a gestão democrática?

Para a realização deste estudo, foram escolhidas três gestoras de diferentes Escolas da Rede Pública de Ensino de Picos Piauí, por apresentarem condições favoráveis à pesquisa sobre gestão democrática.

A pesquisa é de característica qualitativa realizada a partir de um estudo de campo, tendo como instrumento de produção de dados entrevista semiestruturada, aplicadas à gestão das Escolas. Ressalta-se que inicialmente houve certa resistência dessas pessoas, que fazem parte da comunidade escolar, para respondê-los. As respostas dos sujeitos envolvidos na pesquisa foram colocadas em forma de textos conforme sua categoria, essas que surgiram de acordo com a entrevista aplicada, e posteriormente foram interpretadas dentro de cada categoria identificada, para então explicarem com clareza todos os resultados obtidos no decorrer de todo processo de pesquisa.

No período de fevereiro de dois mil e treze, foram realizadas visitas, com o intuito de conhecer de perto como se dá o processo de gestão democrática nestas instituições de ensino. As visitas foram somente para estabelecer o diálogo com as gestoras, porém possibilitou a produção dos dados. O primeiro contato não foi fácil,

pois ainda há muita resistência por parte desses profissionais de educação, muitos acreditam que a presença de alunos universitários pode trazer situações constrangedoras, principalmente quando as visitas são para alguma pesquisa e solicitam-se respostas para questionário. No caso das gestoras entrevistadas, apenas uma mostrou disponibilidade para colaborar com a pesquisa, as demais apresentaram um pouco contrárias, questionaram sobre a falta de tempo para analisarem o trabalho. De fato a data da produção dos dados não foi satisfatória, pois foi início de ano letivo, isso dificultou ainda mais o contato com as entrevistadas.

Foram feitas três visitas seguidas as gestoras e marcado uma data posterior para receber o questionário respondido, no entanto, por parte das entrevistadas essa data não foi cumprida, uma delas me entregou no dia marcado, as outras adiaram algumas vezes e dificultou a minha escrita. Pode-se perceber também no diálogo das mesmas que as respostas foram curtas e sem aprofundamento no assunto em questão (Gestão Democrática Escolar), porém as visitas contribuíram significativamente na escrita das falas dessas profissionais, pois usei da pouca liberdade que me foi concebida para adentrar mais na minha problemática de estudo, que é de averiguar como é dada a relação da teoria e prática no que diz respeito a Gestão Escolar, com isso, foi possível perceber um pouco mais sobre esse universo e enriquecer meu conhecimento sobre tal assunto.

Destaca-se nesse processo metodológico a importância do diálogo por ser uma das formas de expressão do ser humano que permite a manifestação de suas ideias com os demais, e sendo o homem um ser eminentemente social, é necessário que esta relação aconteça de forma harmoniosa, entretanto, percebe-se que o diálogo vem sendo prejudicado nas escolas, devido a uma série de fatores que podem ser apontados como prováveis causas para que este fenômeno aconteça, tais como: o isolamento; a limitação do papel do professor; o individualismo; a falta de espaço e tempo para discussão e construção de novas propostas; o conservadorismo de alguns, cuja postura é de resistência à inovação e a mudança de concepção; a baixa estima que muitas vezes assola o ambiente de trabalho; resultando numa ação repetitiva, sem reflexão, apresentando resultados nem sempre satisfatórios.

Como forma de manter o anonimato, as gestoras serão identificadas com nomes fictícios como: Maria Joaquina, Maria Mercês, Maria Fernanda, pois procuro destacar que o objetivo é averiguar a forma de Gestão das escolas de Picos e a

prática das gestoras, e sem nenhum momento desmoralizar ou prejudicar as envolvidas na pesquisa que contribuíram de forma expressiva para o sucesso desse trabalho, que tem a intenção de contribuir para a aprendizagem, tomando como base melhorar com os acertos e aprender com os erros. Para dar uma ênfase às suas opiniões as falas aparecerão no corpo do texto com margens 1,5 esquerda e direita, tamanho 12 e espaçamento simples.

CAPÍTULO I – O TORNAR-SE GESTOR(A) E O OLHAR SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

Como toda empresa, a escola é organizada com a finalidade de atingir certos objetivos. São estes objetivos que dão sentido à organização escolar e orientam, conseqüentemente, a tomada de decisões no que se refere à natureza dos currículos e programas, ao tipo de edifício escolar, à quantidade e qualidade do equipamento, ao número e qualificação do pessoal escolar. Portanto, quem quer que se proponha a trabalhar em uma escola precisa procurar informa-se dos objetivos da mesma, para que possa atuar com eficácia. Esta necessidade é particularmente relevante para o diretor e os professores, que desempenham na escola função da mais alta responsabilidade. A falta de atenção aos objetivos pode levar a atividades inúteis e contraproducentes. (DIAS, 1973, p. 181).

Entendemos que o conceito de gestão democrática implica na ideia de participação. Diz-se assim porque admite-se que as pessoas identificam questões-problema, discutem e examinam situações em conjunto e tomam decisões resultantes dessa discussão. De acordo com Paiva (2006) é de se esperar que a gestão escolar promova a redistribuição das responsabilidades, o que, em certo sentido, legitima as decisões tomadas.

Como substrato à afirmação anterior, Dourado (2003, p. 65) traz o conceito de gestão democrática apresentado por Erasto Mendonça, como sendo:

Um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e meios educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos.

Dessa forma é conclusivo a inteireza de vários momentos para condição do conceito de gestão escolar que concebe-se, ao menos teoricamente. É o processo de discussão acerca das questões mais simples as mais complexas do meio escolar que tornam efetivas com a redistribuição de responsabilidades, para assim legitimar-se as decisões tomadas.

Na pesquisa de campo, ou seja, nas entrevistas realizadas, as três gestoras apresentam opiniões parecidas sobre o conceito de gestão. A Maria Joaquina dá o seguinte conceito:

A gestão compreende todo o funcionamento da escola. Temos que cuidar para que cada membro cumpra o seu papel de forma responsável, ao mesmo tempo em que haja uma harmonia entre os mesmos. Temos que planejar eventos culturais e educacionais, conhecer pais e alunos para trabalhá-los da melhor forma possível no processo escola-alunos-pais. E também estar atento para que não falem materiais didáticos e outros que servem para a manutenção da escola.

Maria Mercês se refere à gestão escolar como motivadora, tratando com respeito os profissionais da escola para o ensino-aprendizagem, nos fatores éticos, sociais, morais e culturais, onde todos têm oportunidades para buscar o novo. Para Maria Fernanda:

A Gestão Escolar é algo que requer muita responsabilidade, compromisso, interação e senso de liderança. É necessário que o gestor conheça todos os membros que compõem a escola, saiba o mínimo sobre as teorias de Gestão Escolar, ou seja, tenha pelo menos o mínimo de formação possível sobre o que é gestão, liderança, democracia, o papel do gestor, saiba ouvir, busque soluções variáveis para os problemas da escola, exerça sua autoridade, dê liberdade para os demais profissionais agirem e atuarem na escola, sem que esses confundam com libertinagem. É imprescindível que o gestor promova e propicie um ambiente harmonioso, amigável e tenha sensibilidade de entender e ouvir além do que as palavras dizem trabalhe a pedagogia da afetividade e tenha muito amor pela educação e pelo cargo que exerce, que ele possa verdadeiramente realizar uma gestão participativa, democrática e significativa, promovendo assim uma educação de qualidade, beneficiando o principal personagem dessa história que é o aluno, proporcionando-lhe um ambiente seguro e agradável, uma aprendizagem significativa e uma formação cidadã eficiente e eficaz.

Retomamos, a partir das falas das gestoras, ao representativo do ato de gerir a escola democraticamente e sustentando a argumentação de Gentili e Alencar (2001, p. 76), ao definirem cidadania partindo dos direitos que de forma legal a constituem, é significativo determinar-se que “cidadãos são aqueles seres humanos que, participando de uma mesma comunidade política, possuem os mesmos direitos e deveres, bem como o reconhecimento jurídico de benefícios comuns”.

Nesse contexto, a Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, inovou na abertura para a participação política em todos os níveis. O artigo 206 da referida carta, introduziu o princípio da gestão democrática que foi reforçado pelo artigo 14 da Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, estabelecendo que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

É interessante, porém, afirmar que o nível de conscientização dessas pessoas que fazem a escola acontecer, precisa ser construído na práxis, isto é, um processo que exige concretização do conceito de cidadania e dos direitos e deveres dos sujeitos, individualmente situados, mas coletivamente engajados na busca da transformação social. Isto porque a prática da cidadania na escola somente “surgirá no próprio exercício da prática democrática” (PAIVA, 2006, p. 13-14).

Como forma de melhor esclarecer os desafios vividos pela escola pública no exercício de seu papel social, lembramos as palavras de Gutiérrez e Catani (2003, p. 69) sobre o assunto:

[...] quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desaparelhada do ponto de vista financeira para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam e, também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais mosaica.

Considerando as dificuldades colocadas e discussões feitas, entendemos que a instituição escolar, na pessoa de seus administradores (se assim se propõem), no afã de conseguir a participação dos que vivem aquela casa e avançar no processo de gestão democrática (GD), encontra nas entidades escolares o apoio aos projetos que pretendem desenvolver. Quando este apoio não se apresenta de modo espontâneo a administração se movimenta para que este apoio aconteça.

Percebe-se ainda que o movimento pela democratização da gestão nas escolas tem, segundo Lück (2000, p. 11): três aspectos fundamentais: “1. Escolha dos dirigentes escolares pela comunidade; 2. Criação de conselhos escolares; 3. Repasse de recursos para as escolas”.

Verifica-se então que a democratização da gestão escolar tornou-se uma bandeira, cujo grito eclode de uma variedade muito grande de sujeitos e institutos e ecoa por todos os cantos. Contudo, tem demorado por demais a ser refletido num paradigma das ações da escola e de seus constituintes. Ou seja, o exercício da cidadania se constitui como elemento central para a vivência da democracia. E a democratização do ensino de qualidade é requerida por todos os brasileiros, em especial aqueles que participam ativamente dos movimentos que preconizam esse objetivo.

Paro (2001, p. 96) ainda nos assegura que “a educação constitui a mediação pela qual os seres humanos garantem a perpetuação de seu caráter histórico”. Nesse sentido, a cidadania não pode ser imaginada distante dos seres humanos, que através da atualização histórico-cultural de seus cidadãos se faz democrática entre sujeitos autônomos. Assim, sem apropriação da cultura não há condição para a cidadania.

Portanto, podemos definir que a Gestão Escolar é a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

CAPÍTULO II – OLHARES DA PRÁTICA: A GESTÃO EM MOVIMENTO NA INTERFACE COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA.

“Democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 2001, p. 34).

Se desde o início da década de 90 as reformas na educação já vinham implementando mudanças na organização e na gestão escolar, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em dezembro de 1996, isto passa a ser um imperativo. No que se refere à gestão e à organização da educação básica, a LDB 9394/96 introduz importantes mudanças na escola. Na realidade, a referida Lei torna uma obrigação para todo o sistema o que já vinha ocorrendo de maneira esparsa pelo país.

Aquelas são mudanças que tendem a alterar a divisão do trabalho na escola, extinguir algumas rotinas, adotar outras e substituir certas hierarquias, na demanda por novos procedimentos profissionais. As reformas atuais, contempladas na legislação educacional em vigor, sobretudo na LDB n. 9394/ 96, apresentam um reforço ao trabalho coletivo e a necessidade de participação e envolvimento da comunidade na gestão escolar.

A gestão democrática do ensino fez-se presente nas reivindicações das entidades que se faz necessária a sua atuação, tal como a Escola, indicando que, nesse momento de mudanças expressivas e decisivas a respeito da qualidade do ensino, a ideia de democratização da educação superava o conceito de escola para todos, incluindo a noção dessa instituição como espaço de vivência democrática e de administração participativa.

A escola está de alguma forma articulada à sociedade em que ocorre, apesar de não haver consenso teórico quanto à forma como se dá esta articulação. Algumas tendências dizem que não poderemos modificar esse espaço sem antes transformar a sociedade, outras, ao contrário, defendem que todas as mudanças sociais partem da escola.

Conceição, Zientarski e Pereira (2006, p. 3) afirmam que “esta dubiedade de interpretações tem ocasionado situações de desagrado na comunidade”, o que hoje a escola pode atender de outra forma através do espaço oportunizado pelas

políticas educacionais atuais que, mesmo determinado pelo projeto neoliberal, se constitui num fórum de debates entre escola e comunidade no sentido de buscar alternativas coletivas que, se compreendidas criticamente pela comunidade educativa, poderão se constituir como ferramentas para a superação do fracasso escolar. Este propósito se efetiva pelo espaço oferecido pelo princípio constitucional de 88 que institui a gestão democrática da escola pública, princípio este corroborado na Lei 9394/96.

Desta forma, utilizando-se da prerrogativa legal instituída pela LDB/96, a coletividade escolar, em nome da gestão democrática, deverá ocupar este espaço para construir sua autonomia o que, além de amenizar as críticas que se impõem ao projeto educacional em vigor, poderá, efetivamente, atender os anseios da comunidade na construção de uma escola a serviço deste coletivo educacional. Nessa perspectiva, Mendonça (2000, p. 92), expõe:

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o conseqüente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema.

Ou seja, a proposta da Gestão Democrática da Escola sempre foi uma bandeira de vários movimentos que, entendendo que eram necessárias mudanças na escola no sentido de superar as estruturas burocráticas - formais, hierarquizadas, apontavam para a democratização da escola.

De acordo com Conceição, Zientarski e Pereira (2006) uma forma encontrada para democratizar a escola foi à “institucionalização de instrumentos legalmente responsáveis por promover controles democráticos sobre a administração escolar”. Vejamos alguns exemplos:

Eleição de diretores: Institucionalizada por leis próprias, tal como no Rio Grande do Sul através da Lei 10.576/95, alterada pela Lei Nº 11.695/2001. É um mecanismo através do qual a comunidade da escola (Professores, Alunos, Funcionários e Pais) escolhe o diretor da escola (CONCEIÇÃO; ZIENTARSKI; PEREIRA, 2006, p. 12).

A redemocratização da escola e eleição de diretores é uma antiga reivindicação da sociedade e, com a aprovação da constituição de 1988 reforçou-se esta prática que alguns sistemas escolares já desenvolviam desde o início da década de 80, antes mesmo da regulamentação via legislação nacional. Embora a eleição tenha propiciado à comunidade a livre escolha de seus dirigentes também pode converter-se em um corporativismo que atenda interesses individuais ou de grupos em detrimento da comunidade. Esta prática requer consciência política, comprometimento e não apenas participação restrita ao momento do voto.

Desta forma não estaremos, como coloca Paro (2001, p. 56) “limitando-nos apenas ao corporativismo estreito ou às imposições muitas vezes ante educativas do estado”. Esta prática de gestão, democrática, deve se desenvolver num ambiente em que todos convivam como sujeitos, com direitos e deveres percebidos a partir de discussões e decisões coletivas.

De acordo com Gadotti (1992, p. 51) ao Conselho Escolar caberá “deliberar sobre a organização do trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive sobre a escolha do diretor”, o que faz com que o poder na escola esteja centralizado neste conselho por ser este um fórum de participação instigante e desafiador onde pode ocorrer aprendizagens coletivas em situações de inclusão e igualdade.

Porém, na prática, como sustenta Freire (1994, p. 75), “ao invés de se constituir em uma instância de poder representativo dos interesses da comunidade escolar, parece estar se configurando como instrumento de apoio à direção da escola”.

Isto indica que a vivência das escolas nestas experiências participativas ainda está em estágio embrionário, ou em situações que condicionam o Conselho e o Projeto Político à inserção nos programas de financiamento do governo. Porém a escola não pode deixar de fazer uso destes espaços concedidos, assim como não permitir que estas experiências tornem-se, mais uma vez, ferramentas manipuladas por interesses individuais e não articuladas aos interesses reais da comunidade escolar.

Nesse sentido, Ferreira (1999, p. 11) complementa que, “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”.

Do ponto de vista de quem é gestor, o pensamento é semelhante aos dos autores em estudo. Segundo as palavras de Maria Joaquina a escola é composta e

gerida por ela (diretora), secretária, dois vigias, dois zeladores, uma merendeira e professores. Na prática todos se ajudam quando necessário, seja com contribuição crítica e moral ou nos processos técnicos. A escolha do gestor não é democrática, pois ainda acontece por indicação política, mas a mesma se considera democrática, enquanto gestora, pois não impõe nada, leva ideias e aceita sugestões, e essa forma de trabalho tem funcionado bem. Conclui que para ela “gestão democrática é isso, buscar a participação de todos para juntos melhorarem”.

Da mesma forma afirma Maria Mercês, que a gestão escolar é representada pelos funcionários da escola, do vigia a gestora, tendo por objetivo lutar pelo sucesso dos alunos e do ensino de qualidade. Para a mesma a gestão democrática é um processo coletivo, onde todos buscam o diálogo para a cooperação e solucionar problemas, buscando juntos inovar e resgatar os valores éticos e morais para a vida dos alunos.

Na visão da Maria Fernanda,

Gestão significa ato de gerir, gerenciar, administração. A Gestão é tomada de decisão, é organização, é direção, e para que uma escola funcione com Gestão Democrática é imprescindível a participação de todos os profissionais e comunidade educativa em tudo que relacione a escola. Gestão é algo desafiador, precisa ser dinâmico, criativa, participativa e significativa. Mas infelizmente nem sempre é isso que acontece na prática.

Percebe-se então que o ato de participar pode ser expresso em diversos níveis ou graus, desde a simples informação, avançando para opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das ações, e que deve gerar um sentimento de corresponsabilidade sobre as ações. O que importa, então, é que os atores sociais da escola tenham conhecimento e clareza do sentido do termo, da responsabilidade que o mesmo encerra e das formas possíveis de participação no interior de uma gestão democrática para que, assim, eles possam vivenciar o processo.

Quanto à autonomia da escola e do processo de gestão, a literatura é quase unânime ao afirmar que a autonomia da escola é sempre relativa e, por a mesma se configurar como uma unidade básica da política educacional, estar, portanto, sempre condicionada pelos regimentos que compõem tal política.

A gestão da escola, para se constituir a partir do fundamento democrático, deve ter como princípios básicos: participação e autonomia. Pedagogicamente esse processo exige que a escola se arme de instrumentos que visem garantir esses princípios e se voltem para a especificidade dos objetivos da escola: garantir o processo de formação do cidadão, que envolve não apenas o conhecimento e aprendizagem de conteúdos pré-determinados, e que está pautado numa determinada concepção de homem que se quer formar. As gestoras, participantes da pesquisa, mesmo sendo contundentes na participação dos membros na gestão, limitam essa participação aos sujeitos que estão no interior da escola, nos dando pouca pista da real participação da comunidade, bem como da autonomia da própria gestão.

Para Libâneo (2001, p. 18), autonomia “é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser dos instrumentos democratizantes desse tipo de gestão”.

Os principais instrumentos que visam garantir a gestão democrática são: o (PPP) Projeto Político Pedagógico da escola e o Conselho Escolar. Também podemos citar as instâncias auxiliares desse processo: a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil. A realidade de atuação dessas instâncias vai refletir o nível de envolvimento dos atores sociais no processo educativo e a busca pela realização de uma educação com qualidade social.

Considerando o exposto acima, podemos definir gestão Democrática como uma prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escolar, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas.

A gestão escolar que se pretende democrática precisa enaltecer a discussão dos problemas escolares existentes, no coletivo, a fim de promover o exercício da cidadania. A prática da cidadania somente será experimentada na possibilidade do concreto. É preciso ainda ressaltar, sobretudo, que urge construir na escola, um ambiente educativo de qualidade que ajude as pessoas a crescerem, a se desenvolverem como cidadãos. É, portanto, esse ambiente que caracterizamos como espaço de cidadania.

Fica evidente pelas falas das gestoras e pela fundamentação teórica que optamos que, os modelos de gestão realizados por elas, mesmo se consolidando como práticas democráticas ainda requerem alguns suportes para se consolidarem

como uma gestão democrática, mas, cabe salientar, que é um desejo e uma busca por parte das entrevistadas. Esses desejos ficaram expressos na visita que antecedeu o questionário, ao indagar sobre a importância de uma Gestão Coletiva as participantes ressaltaram que é o ponto de partida para um ensino de qualidade, que visa um espaço escolar significativo, porém não era tarefa fácil e diante dos desafios acabará por ficar na mesmice e continuar como está “cada um no seu mundo”.

CAPÍTULO III – MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E A RELAÇÃO COM A COLETIVIDADE ESCOLAR: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E CONSELHO ESCOLAR

“[...] um projeto de pedagogo, de professor. Por isso provoca embates, resistências, divide grupos ou aproxima. Os embates tocam em nossas áreas, em nossos terrenos e quintais. Se o projeto é do coletivo da escola, fica ultrapassado falar em minha turma, minha disciplina, meus conteúdos, meus aprovados e reprovados, nossas tranquilidades ou inseguranças ficam expostas” (ARROYO, 2003, p. 173).

3.1 Projeto Político Pedagógico

Partimos do conceito de gestão democrática como uma prática participativa, “gestão é administração é tomada de decisão, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel” (FERREIRA 2006, p. 306). Portanto, discutir gestão democrática implica refletir os problemas enfrentados diariamente na escola, entendendo que esse movimento de organização do trabalho pedagógico corrobora ou impede o desenvolvimento de uma prática participativa.

A partir do conceito de gestão como administração e organização, concordamos que gestão democrática e Projeto Político Pedagógico são temas intimamente entrelaçados e complexos. Não é possível construir um Projeto Político Pedagógico coletivo sem a efetivação de uma gestão democrática. Ao contrário, é pela gestão democrática que se constrói um projeto participativo.

Ou seja, um processo de gestão democrática consiste em elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto educativo que deve estar expresso no PPP e ser conhecido por toda comunidade. A própria existência do PPP pressupõe a participação coletiva em sua elaboração, execução, acompanhamento e avaliação, mesmo que, na prática, isso tudo não ocorra.

Nesse sentido, vale lembrar que as formas de organização e de gestão da escola são sempre meios que servirão para alcançar os objetivos da instituição e que, quando estes colocam em destaque a formação humana, buscam o fortalecimento das relações sociais.

É importante lembrar que a construção do Projeto Político Pedagógico passa, necessariamente, pela organização do espaço escolar, pelo trabalho diário realizado por cada um dos sujeitos da comunidade escolar, considerando os aspectos de tempo, espaço, formação, legislação, administração, políticas educacionais, recursos financeiros e humanos. A complexidade do trabalho diário na escola, a falta de pessoal, a cultura do individualismo, entre outros problemas, demonstram que é preciso criar espaços para participação, bem como, a urgência de revitalizar os espaços já existentes.

Nesse processo, Araújo (2003, p. 76) caracteriza que o diretor da escola, como líder do método de gestão democrática, vai “necessitar de competências que o ajudem a conduzi-lo junto com a comunidade escolar”. Entre essas competências está a de garantir a participação de todos no processo, até porque um elemento fundamental no que se refere a participação está relacionado com a motivação dos atores envolvidos, que perpassa os objetivos comuns dos indivíduos e se amplia a partir dos interesses coletivos.

A escola é um local em que os indivíduos comparecem para aprender algo, ela deve garantir a viabilização de mais esse processo de aprendizagem. Ou seja, uma gestão democrática também deve buscar meios de garantir o envolvimento da comunidade no espaço escolar, com todos os limites que a realidade complexa e contraditória impõe. Nessa perspectiva, Silva Jr. (1993, p. 47) esclarece que:

[...] a escola desenvolve seu trabalho no interior de uma sociedade capitalista, nela se manifestam as contradições e determinações, da mesma forma, são variadas e, frequentemente, conflitantes as interpretações sobre a função da escola e/ou organização do trabalho pedagógico. Essa contradição imposta pelo capitalismo perpassa a luta ideológica das ideias e convicções, assim, a escola tende a reproduzir as tensões e forças nas relações de poder e, na própria organização do trabalho pedagógico.

O novo sentido da gestão democrática da educação é o de humanizar a formação nesta “cultura globalizada” dirigida, virtualmente, pelo capitalismo. Este novo sentido exige que os educadores – professores, pais, gestores, políticos e todos que tomam decisões sobre os destinos da humanidade – comecem a inquietar-se com as consequências psicológicas e sociais que os excessivos uso e consumo de universos virtuais criam. (FERREIRA, 2004).

Acreditamos que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, compartilhar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito, nesse espaço. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, “só colabora efetivamente quem efetivamente exerce a democracia” (ANTUNES, 2002, p. 98). Dessa forma, a gestão participativa cria um elo entre os colaboradores e a escola; pois, à medida que eles passam a conhecer a missão, a visão e os objetivos organizacionais e se identificarem com eles, os mesmos passam a contribuir de forma mais pró-ativa para que esses objetivos organizacionais sejam alcançados.

Assim, Ferreira (2004, p. 58), nos coloca que:

O Projeto Político Pedagógico é um importante instrumento para orientar o processo de mudança, direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Além do mais, a sua dimensão político-pedagógica pressupõe uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares.

O projeto político pedagógico vem para fomentar a discussão e a reflexão sobre qual modelo de escola queremos; participativa e comprometida com a relação sociedade-escola; ou impositiva, que já têm os seus métodos de ensino-aprendizagem já definidos pelos modelos *cartilhados*.

Com isso, Paro (2001) esclarece que “a gestão escolar dará maior consistência e qualidade ao Projeto Político-Pedagógico se for, de fato, uma gestão democrática e autônoma”. E a escola atual precisa conquistar e ampliar cada vez mais o seu nível de autonomia. A autonomia administrativa garante à escola a liberdade para elaborar e gerir os seus próprios planos, programas e projetos, considerando a sua realidade, o momento histórico e, principalmente, as suas necessidades.

Percebe-se então que falar sobre o projeto pedagógico (PPP) da escola, considerando a realidade educacional do Brasil de nossa realidade em Picos, necessariamente nos leva a fazer a sua ligação com as práticas de gestão que

nela têm tido curso. Isto porque, dentre outros aspectos, uma das efetivas conquistas que as forças progressistas conseguiram registrar na Constituição de 1988 e referendar na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996 foi a gestão democrática do ensino público como um dos princípios em que deve se assentar a Educação Nacional.

Torna-se oportuno, também, destacar o artigo 15 da LDB, o qual reza o seguinte: “Os sistemas de ensino assegurarão as unidades públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observada as normas gerais do direito financeiro público”.

Na pesquisa de campo, as gestoras entrevistadas se manifestam sobre o assunto de maneira igual, porém com realidades distintas. Maria Joaquina se manifesta da seguinte forma:

O PPP da escola é elaborado de forma coletiva, mas sem a participação de alunos e comunidade. Participam da elaboração: professores, diretores, coordenadores e o secretário de educação, e em algumas escolas da zona rural (no caso desta) o PPP é o mesmo, ou seja, não é específica de determinada escola, mas consideram na elaboração os fatos comuns das várias escolas ao mesmo tempo – isso deixa a desejar na sua execução.

Maria Mercês diz que:

O PPP envolve na sua elaboração os funcionários da escola e toda a comunidade, num processo coletivo e contínuo de reflexão, metas e ações buscando o ensino-aprendizagem.

Maria Fernanda é bastante realista, e assume a real situação:

Na escola que sou gestora o PPP é elaborado pela Secretaria de Educação, sem nenhuma consulta de professores ou comunidade. Mas ressalta que esse documento é de grande importância para o desenvolvimento da escola e da aprendizagem dos educandos.

De acordo com as falas das gestoras, pode-se perceber que na elaboração do PPP, houve a participação de membros da direção e de professores, bem como atuação da Secretaria de Educação nesse processo. Ressaltam a ausência da participação da comunidade e alunos. Esse fato se dá, porque, como em muitas realidades brasileiras, os PPPs são feitos por especialistas das Secretarias de Educação e esse documento unificado é enviado para cada escola apenas para constar, considerando que em muitos programas do governo uma das exigências para a escola ser inserida é a existência do PPP.

Dessa maneira, a construção desse documento, que traça os rumos das escolas, não caracteriza-se, no caso das escolas geridas pelas gestoras participantes da pesquisa, como um processo democrático, já que não se privilegiou as vozes que pesam no cotidiano escolar: pais e alunos, por não serem considerados, na maioria dos casos, os detentores exclusivos dos saberes que resolveriam os problemas da unidade de ensino.

A construção do projeto político pedagógico, surge a partir da necessidade de organizar e planejar a vida escolar. Neste sentido, o Projeto Político Pedagógico é a marca original da escola, ele pode propor oferta de uma educação de qualidade, definindo ou aprimorando seu modelo de avaliação levando em consideração os principais problemas que interferem no bom desempenho dos alunos; estabelecer e aperfeiçoar o currículo voltado para o contexto sociocultural dos educandos; apontar metas de trabalho referentes à situação pedagógica, principalmente no que se refere às experiências com metodologias criativas e alternativas. Em função disso, é que se considera importante estruturar os princípios que norteiam as práticas educacionais (VEIGA, 2002).

No entanto, na realidade picoense, as especificidades de cada escola, no campo ou cidade, não estão sendo consideradas visto que o mesmo documento serve de referência para todas as escolas. Sabe-se que a concretização do projeto político pedagógico não é tarefa fácil, como também ficou claro nas falas das gestoras, pois é um processo que exige ruptura, continuidade, sequência, interligação, do antes, do durante e do depois, é um avançar continuado.

Em síntese, o Projeto Político Pedagógico exige profunda reflexão, conforme aponta Vieira (2002, p. 9) que “[...] seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos, da comunidade escolar, do contexto social e científico constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo”. Esse é um passo

da gestão democrática que ainda é um desafio para as gestoras, mas que não deixa de ser uma tarefa a perseguir.

3.2 Conselho Escolar

A criação dos conselhos escolares é necessária. É mais um dos mecanismos de participação e autonomia da gestão e da integração escola e comunidade. Sabe-se que, em muitas realidades, a criação dos conselhos está atrelada a influência de partidos políticos, à busca de recursos financeiros para a escola e por esse motivo, muitas vezes são constituídos sem critérios e sem consciência do real papel que deve desempenhar. Dessa forma, se faz preciso criar mecanismos inovadores e capazes de priorizar interesses e promessas realizáveis.

O Conselho Escolar (CE) é constituído por representantes de pais, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e o diretor da escola. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do Conselho. Cabe ao Conselho Escolar zelar pela manutenção da escola e participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo com as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade de ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, garantindo a gestão democrática nas escolas públicas. Entre as atividades dos conselheiros estão, por exemplo, definir e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à escola e discutir o projeto pedagógico com a direção e professores.

Nesse sentido, na escola onde Maria Joaquina atua, o Conselho Escolar é gerido como manda a regra.

Toda a comunidade escolar é comunicada com o mínimo de 48 horas da reunião para estabelecer as prioridades do que deve ser comprado ou reformado, participam da discussão: pais, alunos, funcionários gerais da escola e mais membros interessados da escola, após a utilização da verba é feita outra reunião com o mesmo processo de convocação para mostrar e prestar contas do que foi comprado e tudo é registrado em ata.

Na escola que Maria Mercês gere, fazem parte do Conselho Escolar os funcionários da Escola (diurno) e alguns representantes (noturno) todos lutam pela

melhoria de um nível de aprendizagem. A fala da gestora não apresentou muito subsídio para a análise do funcionamento da participação no CE da escola.

Na escola onde Maria Fernanda atua, a formação do Conselho Escolar é feita da seguinte forma:

Há participação de toda a comunidade educativa, pois é uma exigência que tem que ser cumprida, mais nas deliberações e tomadas de decisões na maioria das escolas é exercida apenas pelo presidente e tesoureiro que são os responsáveis para assinar os cheques, aplicar o dinheiro e prestar conta de tudo, em muitos casos não existe sequer uma reunião para discutir as principais necessidades ou urgências da Escola, a ata, muitas vezes é assinada sem nem mesmo os pais e alunos saberem do que se trata ou como é, em que foi investido os recursos, muitas vezes é usada a reunião de pais e mestres para esse fim (assinatura da ata e prestação de conta).

Verifica-se então que o conselho escolar ainda funciona de maneira muito diferente do seu propósito, um projeto embrionário de gestão democrática, onde ocorre somente a eleição para os membros que os representam e na prática é um grupo pouco atuante. Há pois, pelas falas das gestoras, a existência do conselho, mas cumprindo o seu papel só no escrito, ou seja, consta a participação de alunos e pais, mas as decisões de gestão dos recursos ficam alheias à esses membros. Esse fato dar-se, talvez, por conta da falta de informação sobre a importância da participação ou do não interesse, em especial, dos alunos e da comunidade, em não participar das ações de planejamento, decisão e organização escolar.

No tocante ao repasse de recursos, o Ministério da Educação (MEC), já os define informando aos gestores os critérios para o encaminhamento dessa modalidade. Nesse contexto, Paiva (2006, p. 134) retrata que:

É competência dos gestores e conselheiros agirem com bom senso, transparência, criatividade as quais devam ser apresentadas aos diferentes segmentos da escola em momentos oportunos e conforme o cronograma da escola.

Lück (2000) esclarece que o conceito de gestão implica a idéia de participação. Significando dizer que as pessoas analisam situações em conjunto e

tomam decisões. Nesse sentido, há que se revelar que a gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades, o que, em certo sentido, legitima as decisões tomadas e exige o compartilhamento das ações e tarefas que a escola desenvolverá em co-adunância com o seu projeto político-pedagógico. Como, no caso das escolas pesquisadas em Picos, nem os PPPs e nem os Conselhos Escolares funcionam na sua essência, os processos de gestão acabam por não terem autonomia e se pautarem em práticas individualistas e convencionais.

Em síntese, repensar a escola como espaço democrático de troca de produção e conhecimento é o grande desafio que os gestores deverão enfrentar neste início de milênio, especificamente, o gestor escolar, por ser um elemento significativo e articulador de uma prática capaz de romper com as relações competitivas, autoritárias e corporativas que permeiam as relações internas da escola. Assim, torna-se urgente a construção de uma proposta pedagógica com um planejamento articulando o processo coletivo na tomada de decisões.

De acordo com os estudos de campo e teórico, pode-se observar que o PPP e o Conselho Escolar são de grande importância nas Escolas. Pena que não funcionam como deveriam. Em muitas escolas nem mesmo o diretor tem conhecimento do PPP, quanto mais os docentes, discentes e demais funcionários e comunidade escolar. Ele existe mais só para cumprir as exigências do MEC e de Programas e Políticas Públicas que se fizerem necessário. Em se tratando do Conselho Escolar ele existe e funciona mais como um instrumento de captação de recurso financeiro para a escola.

Observamos, diante de todas as falas das gestoras, no questionário e nas visitas, que as mesmas ainda estão atreladas ao sistema das Secretarias Municipais de Educação e aos procedimentos políticos partidários que existem na região. Pois nas suas falas percebe-se certo receio em mudar e alterar as normas e processos vindos da Secretária, uma resistência em buscar autonomia de suas escolas, em atuar significativamente na elaboração do PPP e um Conselho Escolar que execute com qualidade as decisões para distribuição das verbas destinadas a melhor a escola.

É fato que existem em suas gestões alguns tons de democracia, mas há uma ansiedade, por parte das gestoras, participantes da pesquisa, de que realmente os seus trabalhos organizacionais se consolidem na participação, democracia e autonomia, já que citam nas suas falas que ainda não adotam

efetivamente o modelo de uma administração democrática, pois a escolha para gerir a instituição de ensino ainda é por indicação política, o Projeto Político Pedagógico é elaborado pela Secretária de Educação e apenas a comunidade escolar tem conhecimento do mesmo, outro ponto mencionado são os Conselhos Escolares, que ainda deixam a desejar na distribuição dos recursos e esclarecimento de investimentos. Porém as entrevistadas assumem a grande importância desse processo para a qualidade do ensino-aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES REFLEXIVAS E CONCLUSIVAS

[...] Não significa unir todas as pessoas envolvidas de maneira permanente para tomar cada uma das decisões que requer a caminhada. É necessário buscar formas representativas e as vezes operativas, que permitam oportunamente a tomada de decisões (ALFIZ, s/d, p. 68).

[...] um elemento importante a ser destacado aqui é que não há uma formula mágica de se democratizar a escola. É necessário, sim, investir no desassossego e numa conseqüente dose de transgressão, mudar, não porque é permitido, mas porque é necessário, diria até imprescindível. (COSTA, 2001, p. 75).

A investigação do processo de gestão democrática nas três Escolas do Ensino Público de Picos – PI, e a busca de compreensão teórica sobre a gestão democrática, nos leva a uma reflexão sobre o tema. Um dos primeiros aspectos que concluímos é que existe uma distância epistemológica e prática do que está escrito sobre gestão democrática e o que é vivido nas realidades das gestões no Município de Picos.

Um segundo aspecto a refletir é que não há um único modelo de gestão democrática a ser adotado ou aplicado nem uma maneira certa ou errada de dirigir uma escola, por que os interesses são distintos dependendo da comunidade local, das suas perspectivas, dos interesses políticos dos envolvidos e da própria formação dos gestores.

O que se pôde perceber, com a análise dos resultados é que existe um grande interesse por parte da maioria em efetivar a gestão democrática no seu interior, mesmo reconhecendo que há entraves de cunho político, operacional e de consciência coletiva.

Ao analisar a fala, das gestoras que responderam de forma fiel que apesar dos obstáculos as escolas procuram adotar um modelo de gestão democrática uma vez que sempre solicita a participação ativa de pais, alunos colaboradores da escola e comunidade, participação essa que ainda vem sendo conquistada pouco a pouco, pois se sabe que a administração escolar ainda é bastante resistente no que se refere a opiniões e modificações de terceiros (nesse caso pais, alunos e comunidade), mas o que podemos observar também é que a administração escolar não está mais naquele perfil hierarquizado, onde o diretor “manda” e os demais

envolvidos no ambiente escolar "obedecem", ao contrário, hoje a comunidade escolar está mais envolvida, focada nos interesses do grupo.

A realização desse estudo possibilitou descobertas e confirmações essenciais para a minha formação profissional, pois foi revelado a prática de como funciona a administração escolar, sendo possível, com todos os desafios, pois a resistência ainda é grande por parte dos gestores escolares, em especial nas escolas de Picos – PI, tornando mais difícil o contato com a realidade vivida nas escolas. Mas com determinação e compromisso foi possível alcançar os meus objetivos, tal como o de investigar como acontece a gestão nas escolas de Picos, estabelecendo relação entre as concepções dos gestores e suas práticas de gestão.

Contudo, o processo de gestão democrática só existirá na medida em que forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos, num clima e numa estrutura organizacional compatíveis com essa prática, comprometida com uma educação pública, gratuita e de qualidade, que promova a emancipação social e humana de todos os envolvidos.

A gestão democrática, a construção coletiva do projeto político pedagógica e a autonomia da escola são pressupostos fundamentais para o desenvolvimento de uma escola cidadã e humana. Uma gestão que esteja baseada numa concepção de poder, não mais situada na qualidade do sujeito, mas na intersubjetividade, no agir comunicativo dos sujeitos em que a escolha dos dirigentes torna-se uma parte importante na construção da gestão democrática. Essa escolha terá que estar pautada em critérios transparentes e justos, que considere a formação acadêmica, os conhecimentos dos aspectos relacionados à gestão escolar da educação, a experiência comprovada no magistério, como docente na educação básica e a demonstração do compromisso político com a comunidade escolar. Não se pode mais admitir que os cargos na área de gestão escolar sejam preenchidos a partir de critérios clientelistas, paternalistas, personalistas, e outros tantos critérios obscuros.

A realização da pesquisa, dialogando a teoria e os dados produzidos no campo possibilitou perceber que a organização e gestão escolar é um elemento fundamental para pensar também a qualidade da educação e o papel assumido pelo gestor ganha relevância e ele é visto como um elemento fundamental para instaurar a gestão participativa no interior da escola e na integração com a comunidade.

Também devemos ressaltar que a gestão democrática não se resume em eleições ou escolha democrática do diretor escolar. É preciso muito mais do que

isso. Nesse sentido, dentro da escola podemos criar conselhos ou grupos que ajudem na efetivação da democracia na escola. Tais instâncias colegiadas devem fazer parte do Projeto Político-Pedagógico da escola, conhecer e construir a concepção educacional que orienta a prática pedagógica.

Nos aspectos compreendidos sobre a gestão, pelas falas das gestoras em diálogo com os teóricos, é perceptível que é necessário agir de forma concomitante uma vez que a escolha de dirigentes escolares escolhidos pela comunidade é importante no momento que esse segmento apresenta-se portador de consciência democrática. Ademais é urgente a internalização desse aspecto no sentido da própria razão de ser. E de desejar-se uma escola participativa e democrática. Não é fácil esse processo, porém, é possível realizá-lo com critérios transparentes e fidedignos, fazendo compreensivos por todos os segmentos da escola.

Concluimos dizendo que a gestão democrática da escola pública poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas pedagógicas da escola. Juntos podemos buscar soluções para os problemas e desenvolver o ensino-aprendizagem de qualidade. Este é o grande desafio!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFIZ, I. **El proyecto educativo institucional**: propostas para un diseño colectivo. Buenos Aires: Aique, s/d.

ANTUNES, A. “Aceita um conselho? – como organizar o Colegiado Escolar”. In: **Guia da Escola Cidadã**, vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002.

ARAÚJO, A. V. **Política Educacional e Participação Popular**: um estudo sobre esta relação no município de Camaragibe-PE. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2003.

ARROYO, M.G. **Ofício do Mestre**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BARROSO, J. **Educação de todos, para todos e com todos**. João. Escola, Projetos, Redese Territórios. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação, 1998. (Cadernos PEPT – 16)

BRANCHES, M.. **Colegiado Escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo; Cortez, 2003 (Coleção Questões da Nossa Época; 102).

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº. 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília: Senado Federal, 1996.

CARVALHO, J.M. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CONCEIÇÃO, M. V.; ZIENTARSKI, C.; PEREIRA, S. M. Gestão democrática da escola pública: possibilidades e limites. **UNirevista**, 2006, Vol. 1, nº 2.

COSTA, D.M. **Tempos de democracia e participação**: o conselho escolar como possibilidade de desconcentração do poder. Educação UNISINOS/ Centro de Ciências Humanas, São Leopoldo, Universidade Vale do Rio dos Sinos, v. 8, n. 15, 2001.

DIAS, J. A. Direção de Unidade Escolar. In: BREJON, Moysés (Org.). **Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º Graus – Leituras**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora,

DOURADO, L. F. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

DOURADO, L. F. O conselho escolar e o processo de escolha do diretor de escola. In: **Boletim salto para o futuro – Tv Escola**. 2005. Disponível em: <<http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/tetxt5.htm>>. Acesso em 21 dez. 2011.

DOURADO, L. F. (org.). **Gestão escolar democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia-GO. Goiânia: Alternativa, 2003.

FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. **Educ. Soc.**, 2004, Vol. 25, nº. 89, p. 1227-1249.

FERREIRA, R. (coord.). **Construindo a Educação na Cidade de Camaragibe**. Camaragibe (PE): Secretaria de Educação, 1999.

FORTUNA, M. L. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: Intertexto, 2000.

FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

FREIRE, P.; BETO, F. **Essa escola chamada vida**: depoimentos ao repórter Ricardo Kotscho. São Paulo: Ática, 1985.

FREITAS, K. S. de. Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. In.: CUNHA, Maria Couto. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas**. Salvador: EDUFBA, 2009.

GADOTTI, M. Pressupostos do projeto pedagógico. In. **Conferência Nacional de Educação para Todos**, vol. 1. Anais. Brasília: MEC, 1994.

_____. **Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola**. São Paulo: Cortez, 1992.

GENTILI, P.; ALENCAR, C.. **Educar na esperança em tempo de desencanto**. Petrópolis: Vozes, 2001.

GUTIÉRREZ, G. L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In.: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão Escola: teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: 2004.

LUCE, M.B.; MEDEIROS, I. L. P. Gestão democrática escolar. In: **Boletim – Gestão da escola**, (novembro de 2004), Ministério da educação, TV escola, 2004, programa salto para o futuro.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicação quanto à formação dos seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, 0. 11-33, fev./jun. 2000.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação dos seus gestores. **Em Aberto**, 2000, Vol. 17, nº 10, p. 11-33.

MENDONÇA, E. **A Regra e o Jogo: Democracia e Patrimonialismo na Educação Brasileira**. Campinas, FE/UNICAMP, 2000.

PAIVA, M. E.E. de. **Gestão Escolar e a Construção de Espaços de Cidadania em Escolas de Nível Médio de Teresina**. Dissertação (Mestrado em Educação). Centro de Ciências da Educação. Universidade Federal do Piauí. Teresina: UFPI, 2006.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, Ática, 2001.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986.

ROMÃO, P. **Diretrizes escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

SALES, M. J.da C. **Gestão Democrática nas Escolas Públicas de Teresina: Institucionalização e Implementação das Eleições para Diretores de Escolas (1995 a 2003)**. Dissertação (Mestrado em Educação). Centro de Ciências da Educação. Universidade Federal do Piauí. Teresina: UFPI, 2005.

VEIGA, I. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 22 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2006.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES

Prezado (a) Gestor (a),

Com o intuito de compreender a gestão escolar mediante a opinião de quem é gestor, solicitamos a sua participação no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que tem por tema: **POR DENTRO DA GESTÃO ESCOLAR: “Com a palavra, o gestor!”**. O instrumento de registro de sua fala será a escrita que poderá ser devolvida manualmente ou por e-mail. Você vai escrever espontaneamente suas vivências de gestão.

Como orientação da sua escrita você pode iniciar falando seu nome, como gostaria de ser identificado na pesquisa, qual a sua formação e quanto tempo trabalha como gestor. Depois você pode seguir o seguinte roteiro: 1. Contar como se tornou gestor; 2. Dizer o que compreende por gestão escolar; 3. Descrever quais os membros que compõe a gestão desta escola e como funciona na prática; 4. Opinar sobre a importância do Projeto Político Pedagógico e do Conselho escolar, dizendo se existem na escola e como se dá a participação de alunos, professores e comunidade no seu funcionamento; 5. Para encerrar diga a sua compreensão sobre Gestão Democrática.

A escrita é livre, pessoal e espontânea e só será acessado, além de você, pelos pesquisadores.

Obrigada e bons registros!

Aluna: Gleiciene Araújo Mendes

Professora Orientadora: Vanderléa Andrade Pereira

Instituição: Universidade Federal do Piauí - Picos