

ANA VITÓRIA DE CARVALHO SANTOS

**DA AUTONOMIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA: O RETRATO DA PARTICIPAÇÃO
DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL EM TERESINA - PIAUÍ**

Orientador: Professor Doutor Emmanuel Maria Carlos Borrego Sabino

Co-orientadora: Professora Doutora Áurea Carmo Adão

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Ciências da Educação

**Lisboa
2011**

ANA VITÓRIA DE CARVALHO SANTOS

**DA AUTONOMIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA: O RETRATO DA PARTICIPAÇÃO
DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL EM TERESINA - PIAUÍ**

Dissertação apresentada ao Instituto de Educação como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Emmanuel Maria Carlos Borrego Sabino

Co-orientadora: Professora Doutora Áurea Carmo Adão

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Educação

**Lisboa
2011**

DEDICATÓRIA

À memória de meus pais, Maria do Carmo Santos e Venceslau Francisco de Carvalho.

A Eterna gratidão por terem me dado a vida e me ensinarem a ler.

Ao meu marido, Assis Bezerra. Comunhão e apoio incondicional. - Aos meus filhos, Pedro Ben e Davi Abel. Afeição e alegria que trazem à minha vida.

Aos meus irmãos de sangue e outros irmãos que não se calam diante da injustiça educacional.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todas as pessoas que se dispuseram a colaborar neste estudo, bem como às instituições de ensino que nos autorizaram entrada em seu espaço e seus dados, partilhando conosco informações que muito contribuíram para a obtenção de respostas às dúvidas que nos assaltavam. Também agradecemos, em função de convívio de dias a fio, termos angariado um bom sentimento de amizade com as pessoas, levando a que todos torcessem pelo sucesso deste trabalho que, afinal lhes pertence um pouco também.

Agradeço, especialmente:

- Ao caríssimo Professor Doutor Emmanuel Maria Carlos Borrego Sabino, por sua orientação e admirável paciência e coerência.
- À pacientíssima Senhora Professora Áurea Adão, sempre disposta a orientar, a me indicar caminho quando o achava impossível de trilhar.
- Aos meus amigos: Valdirene, Luis Carlos, Cleire, Marinalva, Elenita, Francisca Campos, Irene, Geane, Enilda, Conceição Vieira, Gylcilene, Luísa Solano, Raimunda da Costa, Nívia, pelo apoio e incentivo, como também pela parceria e colaboração.
- Ao meu aluno Gilvan Moreira, não somente por sempre manifestar todo o interesse no bom prosseguimento deste estudo, mas também pela sua ajuda na digitalização do meu texto e apoio no manuseio das “coisas do computador”.
- Aos gestores, pedagogos, professores e alunos sujeitos da pesquisa que gentilmente cederam um pouco do seu precioso tempo e saber.
- A todas as superintendentes da SEMEC, que de forma direta ou indireta contribuíram para que fosse possível a realização deste trabalho.
- À Secretaria Municipal de Educação de Teresina – SEMEC, que prontamente concedeu o afastamento para a realização deste trabalho.

A Escola é:
o lugar onde se faz amigos,
não se trata só de prédios, salas, quadros,
programas, horários, conceitos ...
Escola é, sobretudo,
gente que trabalha, que estuda,
que se alegra, se conhece, se estima:
Coordenador é gente, o professor é gente,
o aluno é gente, cada funcionário é gente.
E a escola será cada vez melhor na medida em que
cada um se comporte como colega, amigo, irmão.
Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”.
Nada de conviver com pessoas e depois descobrir
que não tem amizade a ninguém, nada de ser
como tijolo que forma a parede,
indiferente, frio, só.
Importante na escola não é só estudar,
não é só trabalhar,
é também criar laços de amizade,
é criar ambiente de camaradagem,
é conviver, é se amarrar nela.
Ora, é lógico ...
Numa escola assim vai ser fácil
estudar, trabalhar, crescer,
fazer amigos, educar-se, ser feliz.

(Paulo Freire, 1999, p.76)

RESUMO

A gestão participativa se constitui num desafio para a efetivação de uma sociedade democrática para todos os cidadãos. A todos deve ser concedida oportunidade de acesso ao conhecimento, à cultura e a escolas com processos de ensino de qualidade. Assim, o presente trabalho tem como objetivo o estudo dos modos de participação dos agentes da comunidade educativa na gestão democrática em escolas públicas municipais de ensino fundamental na cidade de Teresina – Piauí, por entendermos que a construção e o desenvolvimento da gestão democrático-participativa é um foco de suma importância para introdução de um novo modelo de gestão educacional no Brasil. A realização desta pesquisa utilizou observação, questionário e entrevista em áudio-vídeo para a obtenção dos dados da pesquisa, instrumentos fundamentais nesse processo. Legalmente observou-se que a gestão democrática participativa está amparada pela Constituição Federal de 05/10 de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB de 20/12 de 1996), no sentido de garantir à instituição de ensino, autonomia, visto que a gestão democrática participativa é algo novo que pode superar as limitações de administração escolar, na busca da participação de todos os segmentos da escola. A base teórica deste trabalho está apoiada nos seguintes autores e leis: Demo (1988), Lopes (1998), Cury (2000), Ferreira (2000), García (2000), Prado (2000), Dourado e Duarte (2003), Libâneo (2004), Lück (2006), Paro (2008), Constituição Federal (1988), LDB (nº 9.394/96), entre outros. Concluímos que a gestão democrática participativa pode ser geradora de transformações que vão além da legislação e das políticas educacionais, em que gestores, pedagogos, professores e educandos sintam-se livres para realizar projetos para que todos participem democraticamente do processo educativo com igualdade de condições, compartilhando na formação de qualidade da autonomia escolar.

Palavras-chave: Autonomia. Gestão democrática. Participação.

ABSTRACT

Collective management is a challenge to produce a democratic society for all citizens. Everyone should be granted the opportunity to access knowledge, culture and schools in which quality education is provided. Thus, the present study researches the various manners of participation of agents of the education community in democratic management of municipal primary and secondary public schools in Teresina, Piauí, as it is our understanding that the building and development of democratic management of schools is of key importance for the introduction of new models of education management in Brazil. Research involved observation, questionnaire and interviews, captured in audio and video so as to obtain the data for this study, fundamental instruments in this process. Legally speaking it was possible to detect that democratic management participation is upheld in the Constitution of The Federal Republic of Brazil, dated 5th October, 1988 under the Law of Directives and Bases of National Education (LDB dated 20th. December, 1996), in the sense that it guarantees autonomy to schools, seeing that participant democratic management of schools is something new which may contribute towards overcoming limitations presently felt in school administration, in all of the sectors of a school. The theoretic base for this research can be found in the following scientists and laws: Demo (1988), Lopes (1998), Cury (2000), Ferreira (2000), Garcia (2000), Prado (2000), Dourado (2003), Libaneo (2004), Luck (2006), Paro (2008), Constituição Federal (1988), LDB (9.394/96), among other possibilities. Participative democratic management may, we defend, generate changes which will go beyond education policies, in which managers, pedagogues, teachers and students feel free to undertake their projects and that they will all democratically participate in the educative process under equal conditions, and partake in the quality of school autonomy.

Key Words: Autonomy. Democratic Management. Participation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O entendimento em relação à gestão democrática participativa	76
Quadro 2: Considera a gestão da sua escola democrática participativa	78
Quadro 3: Opiniões dos atores institucionais sobre a existência de ambiente propício nas escolas brasileiras para debates freqüentes sobre a aplicabilidade democrática participativa.....	80
Quadro 4: Formas de decisões na escola perspectiva do diretor.....	81
Quadro 5: Participação da comunidade interna docente, discente e funcionários na tomada de decisões sobre a ótica do pedagogo professor	82
Quadro 6: Considerações sobre como o Projeto Político Pedagógico foi elaborado para que haja participação coletiva na gestão escolar.....	84
Quadro 7: Estratégias utilizadas para atingir as metas e ações previstas no projeto político pedagógico da escola	86
Quadro 8: Mecanismos utilizados na escola para tornar democrático a gestão.....	87
Quadro 9: Dificuldades encontradas para desenvolver e por em prática a gestão participativa na escola.....	88
Quadro 10: Existência da participação do aluno e da comunidade escolar e como se caracteriza sua participação.....	89
Quadro 11: Estratégias utilizadas para superar eventuais dificuldades	90
Quadro 12: Administração do processo pedagógico, administrativo, humano, financeiro e social na escola	91
Quadro 13: Contribuição da gestão escolar na prática pedagógica do professor em sala de aula.....	92
Quadro 14: Assunto que gostaria de referir e não foi apresentado nessa entrevista .	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gestão Democrática Participativa.....	94
Tabela 2: Gestão democrática na escola	96
Tabela 3: Participação do aluno na gestão.....	98
Tabela 4: Importância da participação do aluno na gestão	99
Tabela 5: Contribuição do Conselho de Classe e Grêmio Estudantil para a escola ..	102
Tabela 6: A participação dos alunos no Conselho de Classe e Grêmio Estudantil....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos alunos	71
Gráfico 2: Idade dos alunos	72
Gráfico 3: Série dos alunos	73
Gráfico 4: Existência do Conselho de Classe e Grêmio Estudantil	100
Gráfico 5: Conhecimento do Projeto Político Pedagógico da escola	105

LISTA DE SIGLAS

CC - Conselho de Classe.

CF - Constituição Federal.

DAM - Direção de Assessoramento Municipal.

ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente.

GE - Grêmio Estudantil.

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.

PC - Proposta Curricular.

PFL – Partido da Frente Liberal.

PPP - Projeto Político Pedagógico.

SEMEC - Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1. GESTÃO ESCOLAR: DA AUTONOMIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA	19
1.1 O conceito de gestão escolar	19
1.2 Resgate histórico, das diferentes concepções de gestão escolar	22
1.2.1 Concepção técnico-científica.....	26
1.2.2 Concepção sociocrítica	27
1.2.3 Concepção autogestionária.....	28
1.2.4 Concepção interpretativa.....	29
1.2.5 Concepção democrática-participativa.....	29
1.3 Modelos de gestão: o sentido da gestão escolar	30
1.3.1 Gestão escolar pedagógica.....	31
1.3.2 Gestão escolar administrativa	33
1.3.3 Gestão escolar de recursos humanos.....	34
CAPÍTULO 2. FUNÇÃO DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA PÚBLICA	36
2.1 Mecanismos de participação da gestão escolar	39
2.2 Gestão democrática participativa e a atuação do gestor escolar	43
CAPÍTULO 3. ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E AUTONOMIA NO AMBIENTE ESCOLAR EM ESCOLAS DO ENSINO FUNDAMENTAL DE TERESINA – PIAUÍ	48
3.1 Formas de participação de gestão escolar	48
3.2 A relação do projeto político pedagógico e o exercício da cidadania	49
3.3 Gestão democrática de escolas públicas municipais e a escolha de diretores	53

3.3.1 Primeiras experiências de seleção de Diretor e Vice-Diretor na rede pública municipal de Teresina – Piauí.....	55
3.4 Conselho escolar como mecanismo de participação social	58
3.5 Conselho de classe com o prática de avaliação escolar	61
3.6 O grêmio estudantil como exercício de cidadania	65
CAPÍTULO 4. O ESTUDO REALIZADO.....	67
4.1 Metodologia	67
4.2 Caracterização das escolas pesquisadas	67
4.3 Os sujeitos pesquisados	69
4.4 Procedimento da pesquisa.....	73
4.5 O Retrato da Participação Democrática dos Atores em Escolas Públicas Municipais a Partir do Nível da Evolução da Gestão	74
4.6 Visão dos Gestores, Pedagógicos e Professores em Relação à Autonomia da Gestão Democrática.....	76
4.7 Visão dos Alunos em Relação à Autonomia da Gestão Democrática Participativa	94
DA AUTONOMIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:	
CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
APÊNDICES	118

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, percebem-se significativas mudanças no projeto de gestão escolar. Evoluções que interferem decisivamente na dinâmica deste modelo de gestão, seja por questões sociais, políticas ou econômicas, sobretudo por intermédio das novas demandas que se apresentam à escola na atualidade.

Neste contexto, a gestão escolar redimensiona-se com o apoio em pressupostos educacionais no âmbito da escola, que necessita repensar sobre as problemáticas que de fato precisam ser reveladas, de forma interdependente, e não isoladas da realidade social mais ampla.

Estudos já desenvolvidos sobre esta temática revelam que "A escola é uma instituição cujo papel consiste em socialização do saber sistematizado" (SAVIANI, 1997, p. 23). Nesse sentido, pode-se afirmar que esta se encontra inserida no mundo globalizado que no momento atual passa por grandes transformações, fazendo com que a responsabilidade da escola se concretize a partir da formação que propicia, bem como, de uma ação gestora no sentido de garantir uma formação de qualidade para todos. Isto traz à tona um tipo de gestão que se distancia dos modelos tradicionais de administração. Essa forma de pensar nos remete ao entendimento de que o momento requer uma reorganização da escola com vistas à gestão democrática participativa.

Na caminhada histórica em busca da materialização da gestão democrática pode-se dizer que "Um dos aspectos que se destacou como mobilizadores da segunda metade da década de 1980, foi a busca de um marco regulatório de natureza democrática face à necessidade de investimentos financeiros na educação" (SILVA; SCHNECKENBERG, 2008, p. 2).

Assim, da recomposição dos salários dos docentes com vista à participação de todos na vida das escolas como também, uma forma de mudanças necessárias nas políticas públicas de gestão no Brasil, o que emergiu com a crise econômica, de debates sobre a deficiência da gestão do sistema educacional. A gestão democrática tem sido alvo de estudo de teóricos, a legislação brasileira também trata deste tema, inclui no art. 206, inciso VI da Constituição Federal (CF) de 1988, e corroborando com a Carta Magna de 1988, o inciso VI, da Lei nº 9.394/96, que assegura, além do princípio descrito, a contemplação de que a gestão deve ocorrer

também de acordo com a legislação dos sistemas de ensino. Um Outro documento base à gestão democrática é o Plano Nacional de Educação, de 2001. Este plano, no que se refere a gestão, como forte de suas diretrizes, destaca que

Finamente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de conselhos de educação que reúna competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e forma de escolha da direção escolar que a associem a garantia da competência ao compromisso com proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares. (VIEIRA, 2006, p.103)

A constituição desses conselhos compreendeu a participação de pais, alunos, professores e funcionários, contando com um membro inerente, a Direção da Escola. A idéia de ter os pais a participarem na organização e na gestão da escola é a de que se estabeleçam, de fato, novos conceitos e novas relações entre escola, sociedade e entidades empregadoras, na medida em que, se cada um se olhar parte integrante, colaborador e construtor da sociedade, ou seja, da comunidade em que se integra, em princípio trabalhará em prol da evolução e bem estar dessa mesma comunidade. Esse trabalho, gerado a partir das necessidades trazidas para a escola, pela sociedade, pode, também ela, levar a que a escola se adapte às necessidades sentidas pela comunidade e, nessa sua adaptação, poder ajustar-se às solicitações, às novidades que quase diariamente surgem graças aos avanços da tecnologia e, ao buscar atualizar-se, as práticas de gestão muito provavelmente levarão à descentralização de poderes, pois que haverá gestores mais capacitados para certas áreas do fazer do que outros, à autonomia, pelo menos relativa, dos mesmos e, no fim, à partilha das responsabilidades das ações praticadas e das decisões tomadas por membros desse colegiado.

Diante desse novo modelo de administração escolar, surgiu o interesse em pesquisar sobre este tema a partir da observação da atuação dos gestores das escolas do Ensino Fundamental em Teresina-Piauí, procura-se analisar como ocorre a experiência dos sujeitos, sobretudo no que diz respeito à atuação administrativa, dentro de um contexto amplo que envolva os atores presentes na dinâmica da escola. Para desenvolver este estudo definiu-se a seguinte problemática: De que forma ocorre à participação dos diferentes atores da comunidade educativa na

gestão democrática em escolas públicas do Ensino Fundamental, em Teresina – Piauí?

A construção desta pesquisa foi norteada pelas seguintes questões: Como ocorre a participação dos atores da escola nos diferentes instrumentos de gestão democrática nas escolas públicas do Ensino Fundamental em Teresina-Piauí? Quais as estratégias utilizadas e as dificuldades sentidas para facilitar a participação nas escolas públicas do Ensino Fundamental em Teresina-Piauí? Quais os principais modelos de gestão vivenciados nas escolas públicas do Ensino Fundamental em Teresina-Piauí?

Assim, à luz das teorias e pesquisas empíricas, buscou-se os resultados para responder ao problema de pesquisa já mencionado, embasando-se em autores e leis como: Demo (1988), Lopes (1998), Cury (2000), Ferreira (2000), Gárcia (2000), Prado (2000), Dourado (2003), Libâneo (2004), Lück (2006), Paro (2008), Constituição Federal (1988), LDB (9.394/96), e outros pesquisam sobre o tema em discussão.

Percebe-se na legislação vigente e no pensamento dos estudiosos acima mencionados que pensar uma nova gestão significa materializar os caminhos que conduzam à outra forma de se organizar administrativamente, no sentido de favorecer uma construção participativa baseada em um processo dinâmico de decisão. Esses teóricos refletem a necessidade de pensar e rediscutir os modelos de escolas atuais que se apresentam muitas vezes, de forma autoritária, e apontam que temos por finalidade direcioná-la para uma nova escola, voltada para a emancipação e a participação democrática.

Neste sentido, para que a gestão democrática com autonomia ocorra de fato, é necessário, dentre outros princípios, a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, conforme descrito no artigo 14, inciso II da LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1998). Assim, “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os atores da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2002, p. 67).

É importante destacar que a gestão democrática apresenta uma sucessão de problemas recorrentes, cuja solução não admite receitas fáceis e padronizadas, e deve ser vista como algo flexível que muda de acordo com as relações internas. Assim, o estudo deste tema possui uma relevância social, visto que é

responsabilidade do gestor interferir efetivamente na construção de uma escola democrática através da ação efetiva.

Este trabalho visa alcançar os seguintes objetivos, a saber, objetivo geral: estudar os modos de participação dos atores da comunidade educativa na gestão democrática em escolas públicas municipais de Ensino Fundamental em Teresina – Piauí. Como respaldo, pois, na significância desta pesquisa para o processo de gestão democrática, de maneira específica pretende-se (1) analisar os modos de participação nos diferentes instrumentos de gestão democrática nas escolas públicas do Ensino Fundamental de Teresina-Piauí; (2) analisar as estratégias utilizadas e as dificuldades sentidas para facilitar a participação nas escolas públicas municipais de Ensino Fundamental em Teresina – Piauí, e (3) identificar os modelos de gestão vivenciados nas escolas públicas municipais de Ensino Fundamental em Teresina – Piauí.

Com base nestas considerações, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo descritivo com abordagem exploratória, visto que esta se constitui como extensão de um estudo descritivo de natureza contextual. Segundo Richardson (1989, p. 281) *apud* Révillion (2001, p. 1), a pesquisa exploratória permite “[...] conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências do dito fenômeno”. Para se chegar aos resultados foram utilizados, como instrumento de coleta de dados, análise documental, entrevistas semi-estruturadas, questionários e observação direta do campo de investigação.

Demo observa que, o cientista é figura fundamental quanto ao conhecimento da realidade, pois, “[...] para descobrir e criar é preciso primeiro questionar.” (2006, p. 35). Entende-se que esse questionamento nos permite ultrapassar de uma simples descoberta para outra mais avançada por meio da criatividade, produzindo conhecimentos. Após definição do campo de interesse, nos é possível partir para um rico diálogo com a realidade. O autor em referência considera que o trabalho de campo deve estar ligado a uma vontade e a uma identificação do pesquisador com o tema a ser estudado, o que permitirá uma melhor realização da pesquisa proposta.

Este trabalho está estruturado em **cinco capítulos**, nos quais o tema “Da autonomia à gestão democrática: O retrato da participação democrática em Escolas Públicas Municipais do Ensino Fundamental em Teresina - Piauí é tratado com a merecida desenvoltura, além de discutir os resultados da pesquisa realizada”. No

primeiro capítulo faz-se um estudo da gestão escolar: da autonomia à gestão democrática participativa. O **segundo capítulo** aborda a função da gestão na construção da autonomia na escola pública. O **terceiro capítulo** apresenta a articulação entre a gestão democrática participativa e autonomia no ambiente escolar em escolas do ensino fundamental de Teresina - PI. O **quarto capítulo** explana a metodologia do trabalho realizado na pesquisa. O **quinto capítulo** constitui-se no diálogo entre os achados da pesquisa a respeito da participação democrática dos atores em escolas públicas municipais do ensino fundamental a partir do nível de evolução da gestão. Nas **considerações finais** deste trabalho reuniram-se elementos para esclarecer os temas, idéias e os significados contidos nos conteúdos da autonomia da gestão democrática participativa na escola.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. No intuito efetivá-la, o gestor deve entender a dimensão pedagógica e administrativa e ter um olhar pedagógico profundo para realizar um diálogo com os pedagogos, professores, funcionários, alunos e comunidade em geral; valorizar o trabalho dos mesmos e procurar realizar substituições de ações, para ter um olhar mais amplo e para poder aperfeiçoar a prática, reorientando os processos de planejamento, a tomada de decisões e avaliações de resultados. Essa forma de atuação demonstra que o gestor, agindo dessa maneira, não assume sozinho a responsabilidade de administrar a escola, isto é, revela que a responsabilidade compartilhada oportuniza a criação de espaço coletivo no sentido de que todos os membros que compõem a comunidade escolar se sintam envolvidos plenamente nos processos de decisões, logo, co-responsáveis pela eficácia ou fracasso do trabalho proposto.

Esta pesquisa constitui-se em um estudo que tem como propósito contribuir para a análise da gestão escolar, visto ter por objetivo oferecer informações sobre a importância de uma gestão democrática que favoreça a autonomia, subsidiando novas práticas de gestão participativa no âmbito das escolas públicas municipais de Teresina.

CAPÍTULO 1

GESTÃO ESCOLAR: DA AUTONOMIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

1.1 O conceito de gestão escolar

Para a realização desta investigação fez-se mister conceituar algumas categorias, entre elas o significado de gestão escolar que na visão de diferentes pensadores contemporâneos se apresenta como:

De extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social (SANTOS, 2006, p. 42-45).

A partir da visão de Santos (2006), percebe-se que o conceito de gestão evoluiu com o passar dos anos, no que se refere ao contexto da escola e passou a permitir se pensar em uma gestão que possibilite a uma instituição escolar desenvolver objetivos, estratégias, e ações no dia-a-dia da escola, com a finalidade de construir uma democratização na gestão escolar. Comunga-se com a perspectiva de que no cenário atual, gerenciar escola:

[...] Constitui uma dimensão e um enfoque de 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 socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2006, p. 11).

O conceito de gestão desenvolvido pela autora proporciona aos atores da escola o envolvimento no processo de trabalho coletivo, com a conscientização de que é necessária uma atuação compartilhada para que se tenha uma gestão de qualidade, participativa e eficaz. “A gestão escolar precisa ser entendida no ambiente da sociedade política comprometida com a própria transformação social” (PARO, 2008 *apud* BEGOT; NASCIMENTO, 2002, p. 93). Esta concepção mais

ampla é necessária para desenvolver a racionalidade de que se deve estar constantemente traçando objetivos e metas, que visam uma transformação na administração da comunidade em que a escola está inserida.

Considera-se ainda fundamental para a realização do estudo aqui proposto, a percepção de que a materialização de uma gestão participativa ocorre mediante uma ação gestora que consiga aliar-se aos princípios, diretrizes e parâmetros norteadores do projeto político pedagógico interno. Referente a isso, estudos já realizados sobre esta temática revelam que: “A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente” (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008, p. 19).

Isso significa buscar uma gama de fatores que nos levam a pensar em gestão escolar, através da gestão pedagógica, com professores, alunos e famílias participando do processo ensino aprendizagem. Para o acompanhamento evolutivo desse processo pedagógico, Libâneo acrescenta:

Infelizmente a invenção da nova escola nem sempre ocorre, porque a sua necessidade não é acompanhada da visão e corresponde a capacidade dos gestores, que assumem o risco da mudança e preferem manter a mesma estrutura, os mesmos currículos, a mesma filosofia e os mesmos processos, a sair em busca da construção de sociedade mais ética e mais livre e libertadora (LIBÂNEO, 2002, p. 62).

Assim, a escola, para ter um bom desempenho, precisa traçar objetivos e estratégias que levem o gestor a desempenhar o seu papel dentro dos moldes que a escola espera dele. A teoria da administração escolar, numa perspectiva de descentralização pedagógica democrática, tem se reproduzido no Brasil no sentido de se explicar a sua fundamentação, indicando a gestão partidária como uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática. De acordo com Libâneo (2000), o processo de descentralização surgiu a partir de:

[...] o que era uma administração e gestão centralizada transformou-se intensivamente em uma gestão descentralizada e vemos que todas as políticas educativas estão voltadas para a maior autonomia das escolas, isto é, descentralizar a gestão financeira, gestão curricular, a gestão pedagógica propriamente dita, gestão de recursos humanos disponíveis etc. [...] além de exigir mais educação e vinculá-la a setores sociais e econômicos, se ainda exige e que seja mais eficiente no aperfeiçoamento do processo educativo (LIBÂNEO, 2000, p. 71).

No seu cotidiano a escola enfrenta vários desafios, sejam eles culturais, pedagógicos, administrativos e estruturais, fora além de um dos mais sérios que é a sua gestão, ainda centralizada em algumas direções, que insistem em querer administrar uma escola sozinha sem a participação coletiva. Então, de acordo com o pensamento de Libâneo, esse sistema de concepção está ultrapassado e precisa de práticas e políticas educativas novas que contribuam com o processo de transformação. Por isso, são necessários recursos educacionais descentralizados para que consiga se desenvolver integralmente. Para tanto, a escola deverá estar atenta aos diferentes pensamentos de seu corpo técnico e administrativo, procurando, tanto quanto possível e em colegiado, consensos dessas idéias que sirvam aos melhores interesses da escola no seu todo.

Neste contexto retorna-se ao pensamento de que:

Para o gestor escolar torna-se, entretanto, imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como realidade global; ser capaz de adaptá-la às novas exigências que a localidade deseja [...] A necessidade de se promover a eficiência e a produtividade da escola pautada na consecução de seus objetivos, por procedimentos administrativos análogos àqueles que tanto êxito alcança na situação empresarial, surge uma segunda posição contrária a todo tipo de administração ou tentativa de organização burocrática da escola (BEGOT; NASCIMENTO, 2002, p. 29).

Em relação à organização educacional na escola, o gestor precisa rever suas práticas: seja através do projeto político pedagógico adotado, seja na formação dos professores, do currículo, da administração, envolvendo toda a gestão escolar; além da estrutura física e financeira que promovam mudanças, sem deixar de parte a busca de novas formas de administrar coletivamente, e procurar diminuir cada vez mais a burocracia. Procurar gerir experiências inovadoras que melhorem o processo de estruturação do ensino, através de uma nova pedagogia, para que seja possível fomentar uma verdadeira integração e participação da comunidade escolar,

possibilitando aos alunos condições de aprendizagem a partir do novo modelo de gestão escolar. Por exemplo, na definição do plano de ação da escola, proporcionar discussões coletivas em que possam ser contempladas formas de melhoria para a formação de professores.

Aliado aos teóricos já citados, Machado; Ferreira definem a gestão escolar como:

A expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducativos dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva do processo ensino aprendizagem do educando (2002, p. 31).

Percebe-se que na realidade educacional brasileira atual, o perfil do gestor aponta para a necessidade de repensar alguns fundamentos da educação, quebrando os paradigmas com relação a temas inclusivos, como interdisciplinaridade, pedagogia de projeto, violência, sexualidade, temas geradores de pesquisa que, na sala de aula busquem uma construção de competências, habilidades e conhecimento. Tendo em mente os conceitos de gestão escolares acima referidos, torna-se cada vez mais necessário que a gestão escolar brasileira siga em rumo novo, buscando o que de mais atual existe e que vise uma relação saudável entre a direção da escola e a dos membros da sua administração, mas em uma participação positiva para o benefício de todos.

1.2 Resgate histórico das diferentes concepções de gestão escolar

No processo histórico do Brasil, a função da educação era o repasse de conhecimento acumulado de geração em geração, de forma acrítica e desvinculado do contexto social. “De acordo com a Constituição Federal de 1988, o acesso à educação para todos é direito adquirido”. A educação constitui-se, seguramente, senão no maior instrumento de cidadania e dignidade da pessoa humana, certamente num dos mais significativos. A promulgação da Constituição foi um requisito fundamental para a sociedade e educação brasileira, pois ela assegura, no seu CAPÍTULO III Da Educação, Da Cultura e do Desporto, Seção I, Da Educação (2008), logo no seu artigo 205º que esta é “[...] direito de todos e dever do estado e da família [...]” (2008, p.64) assegurar e tendo a sociedade como colaboradora neste

requisito, manifesta, sem dúvida alguma de interpretação, que o acesso à mesma se fará, conforme reza seu artigo 206º, “1. Em igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;” (2008, p.64), não olvidando a Carta Magna brasileira de fazer referência à liberdade de aprender e ensinar como um dos requisitos para que um país proporcione aos seus cidadãos ensino de qualidade e, ao fazê-lo, que objetive o seu “pleno desenvolvimento [...], seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2010). Ao se conseguir construir uma escola plural, acreditamos que essa nova mentalidade em muito contribuirá para uma envolvimento do povo e que este não tema manifestar toda a multiplicidade de realidades próprias do povo no seu modo de agir, de ser, de fazer e, claro, de dizer.

A escola realiza ações em torno da educação de seus alunos, através de projetos educativos, na intenção de promover o crescimento de todos em relação à compreensão do mundo em busca de uma participação mais ativa na sociedade.

A escola passa a formar um novo espaço administrativo democrático com a oportunidade de participação, na diversidade de opinião surge o espaço para a interação de idéias e tomadas de decisão, definindo-se junto o que se quer realizar (LOPES, 1998, p. 10).

Observa-se que um dos grandes objetivos da prática da gestão escolar é manter um diálogo com todos os atores, fazer em conjunto com os que fazem a escola, ou seja, com diretor, pedagogo, professores, alunos, famílias e comunidade, buscando a qualidade da autonomia da gestão participativa no ambiente escolar.

De acordo com a LDB nº 9.394/96, no que se refere ao princípio da gestão democrática do ensino público, cabe à escola exercer um papel humanizador e socializador, além de desenvolver habilidades que possibilitem a construção de conhecimentos e valores necessários à conquista da cidadania plena. Com o intuito da realização desta função, faz-se necessário levar em consideração a vida cotidiana daquele que ensina e daquele que aprende, uma vez que ambos trazem consigo elementos extrínsecos à realidade escolar. O texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever da participação de todos que trabalham no sistema e nas escolas públicas.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu, em seu artigo 206, já referido na sua alínea VI, “a gestão democrática do ensino público na forma da lei” (2008,

p.64), como um dos princípios a serem observados ao se ministrar o ensino que se quer de qualidade. Durante anos os educadores de todo o país reivindicaram e conseguiram aplicar ao ensino princípios do texto constitucional. A luta pela democratização da gestão escolar, no final dos anos 80, mobilizou os profissionais da educação, culminando com versões atualizadas que, finalmente levaram à retirada o sublinhado aprovação da Lei 9.394/96.

Na década de 1980, começou um forte movimento de descentralização em busca da autonomia, através da gestão colegiada das escolas dos sistemas públicos de ensino no mundo inteiro, um exemplo disso, foi a ampla participação da sociedade nas intenções a partir de artigos com sugestões que pudessem ser contemplados na Constituição Brasileira. Nesta mesma década, no Brasil, ocorreram, também, importantes avanços seguindo a mesma tendência mundial. Em 1982, ainda no regime militar, os governadores voltaram a ser eleitos. Alguns deles, por iniciativa própria, trouxeram avanços importantes na direção da gestão democrática dando certa autonomia às escolas públicas.

A partir da década de 1990 do século XX, percebe-se uma mudança nas orientações presentes nas reformas educacionais no Brasil, em âmbito federal, estadual e municipal. Reformas estas assumidas pelo Brasil na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990, em Jontiem na Tailândia, e na Declaração de Nova Deli de dezembro de 1993, de atendimento à demanda de universalização do ensino público. Estes são importantes documentos que convergem para novos modelos de gestão do ensino público, embasados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de gestão administrativa (CASTRO, 1999).

As escolas são, pois, instituições, e nelas deveria sobressair a interação entre as pessoas para a promoção de formação humana. De fato, a escola caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas que a diferenciam das outras formas de organizações. Assim, a escola define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais. Desse modo, a escola tem-se configurado há décadas em um dos espaços de convivência e produção de capacidade de trabalho. É preciso pensar em formas de intervenção na situação educacional contemporânea, especialmente na brasileira para, assim,

construir um conhecimento que possibilite enfrentar os desafios sem temê-los ou, pior ainda, fingir que não existem. Esta é, realmente, uma tarefa urgente, no Brasil, a que os administradores dediquem sua atenção e cuidados (LOPES, 1998).

O estudo realizado revelou que “A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos” (LIBÂNEO, OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 323).

Nessa ótica, as mudanças na escola necessitam de um pensar sobre o processo de organização e de estruturação da gestão, com a participação de todos os membros, além dos dirigentes. Nessa direção as escolas terão uma gestão formada por pedagogos, professores e equipe administrativa, trabalhando coletivamente na busca de soluções e alternativas para melhorar o funcionamento das escolas, com políticas educacionais que fortaleçam o ensino em relação à sociedade e a formação dos educandos como cidadãos.

Outro aspecto que tem real importância mas que muitos persistem em não querer ver é, como nos diz Mezomo, que

Infelizmente a invenção da nova escola nem sempre ocorre, porque a sua necessidade não é acompanhada da visão e correspondente capacidade dos gestores, que assumem o risco da mudança e preferem manter a mesma estrutura, os mesmos currículos, a mesma filosofia e os mesmos processos, a sair em busca da construção de uma sociedade mais ética e mais livre e libertadora (1994, p.62)

Em face do exposto buscou-se, na perspectiva de Chiavenato, enriquecer a percepção de organização até então construída no decorrer desta investigação, tornando-se fundamental acrescentar-se que

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser os lucros, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações (1989, p. 3).

Percebe-se na visão dos teóricos estudados que gestão escolar reflete cogitações políticas distintas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem como base dimensões pedagógicas, que deverão estar relacionadas com os

objetivos mais amplos de uma educação de qualidade para todos e com vistas à promoção da cidadania. Verificou-se, ainda que: “A gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva, que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidade individuais e de uma ação coordenada e controlada” (LIBÂNEO, 2007, p. 236).

Com base nas abordagens apresentadas, faz-se necessária uma breve distinção das principais características de cada concepção de organização e gestão escolar aqui citada, apresentadas a seguir:

1.2.1 Concepção técnico-científica

Na escola são relativamente comuns os gestores que são responsáveis para realizar suas funções na busca de produzir resultados, usar da responsabilidade, valorizando a autoridade. A concepção técnico-científica enfoca convicções da administração sobre o poder da direção que se baseiam em um paradigma conservador com características profundas e orientações que centralizam o trabalho, como também é hierarquizado na figura do diretor da escola, e

Baseia-se na hierarquia de cargos e de funções, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Enfatizando relações de subordinação, rígidas determinações de funções nas regras e nos procedimentos administrativos, para a realização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares (LIBÂNEO, 2003, p. 324).

Nesta concepção, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centrada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, de alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona relativamente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência.

1.2.2 Concepção sociocrítica

A forma como a escola se mobiliza na concepção sócio-crítica leva a gestão escolar a perceber os seus segmentos como pessoas importantes considerando todos os aspectos socioeconômicos e sociopolítico, contribuindo para as tomadas de decisões, como também para a elaboração de seu projeto político pedagógico na definição de metas e ações intensivas para o desenvolvimento do processo democrático com a participação coletiva na medida em que vão melhorar o processo de ensino da escola. Neste sentido,

A organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões (LIBÂNEO, 2003, p. 324).

A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração. Fortalecendo o pensamento do autor, Lück afirma que:

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativa e democrática, caracterizada por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alongamentos de horizontes e novos estágios de desenvolvimento. Tais movimentos partem do pressuposto de que qualquer dificuldade específica é, em si, global por afetar e dizer respeito, direta ou indiretamente, a todas as pessoas, e por esta interligada a todos os aspectos de uma realidade (LÜCK, 2006, p. 30-31).

Estabelecendo interconexões entre as idéias dispostas pelos teóricos é possível dizer que a organização da escola, mais precisamente, em sua gestão, pode assumir diferentes concepções. Conforme seja o olhar que se obtenha da finalidade da escola, com relação à sociedade e às políticas de educação frente a que tipo de formação deverá ser alcançada pelo aluno. As concepções vistas em um trajeto contínuo poderão assumir diferentes visões em que devem prevalecer aspectos democráticos reais. Neste sentido a concepção técnica - científica e sócio-

crítica divergem em todos os extremos, visto que partem de uma visão retrógrada do desenvolvimento da gestão.

1.2.3 Concepção autogestionária

A concepção autogestionária é, para Libâneo, “responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação, da participação direta e por igual de todos os membros da instituição” (2003, p. 324). Nesse sentido os atores recusam normas e procedimentos já definidos, o exercício de autoridade e as formas sistematizadas de organização e gestão, valorizam especialmente os elementos instituídos, a capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos.

Sobre este aspecto Lück afirma sobre “[...] a necessidade e importância da descentralização e construção da autonomia da gestão escolar. Em vista disso, só se pode pensá-la em termos graduais e processuais, mediante conquistas sucessivas” (2006, p. 53-54). Sendo assim, proposições de democratização da escola devem contemplar

Estabelecimento de um sistema de relacionamento e tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição. (LÜCK, 2006, p. 58)

Para a autora o sistema de ensino precisa desenvolver suas ações voltadas à democratização, mobilizando os atores sociais, de forma que haja contribuição à escola na busca da construção de uma gestão moderna. Ações desta natureza permitem reflexões sobre a concepção autogestionária, pois a escola não pode sobreviver com idéias somente institucionais. Faz-se necessário um trabalho coletivo que considerem as leis instituídas, como também discutidas, visando a melhoria de da escola de acordo com suas necessidades, o que possibilitará contribuições com o desenvolvimento de uma gestão autônoma participativa.

1.2.4 Concepção interpretativa

Na análise do referido autor a concepção interpretativa é “elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão, os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas” (ESCUADERO; GONZÁLEZ, 1994, p. 50 *apud* LIBÂNEO (2003, p. 323). Opõem-se fortemente à concepção científico-racional, pela sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas; quanto ao enfoque interpretativo, vêm as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais. No extremo, esta concepção também recusa a possibilidade de reconhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de determinada organização e, em consequência, de haver certas normas, estratégias e procedimentos organizativos. Por exemplo, projetos e planos definidos pela escola devem ser elaborados de acordo com as normas e leis vigentes.

1.2.5 Concepção democrático-participativa

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe. A este respeito, Libâneo destaca “a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos” (2003, p. 326). Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas às decisões coletivamente, cada membro da equipe assume sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operação das deliberações. Entende-se que a partir desses objetivos os gestores possam contribuir para vislumbrar os processos de gestão em sua abrangência e em sua especificidade, e assim estimular e nortear as ações educacionais concretas, possibilitando a participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos na escola.

Na educação, a democratização¹ se dá pela garantia de um sistema educacional e de uma escola verdadeiramente pública, além da garantia de acesso ao ensino de qualidade, e tem o dever de não discriminar, de combater a exclusão,

¹ Conceituando democratização como a construção da gestão democrática, exige a participação dos diferentes segmentos. Para tanto, forma de escolha e a implantação ou consolidação de conselhos escolares como participação constituem, pois importante para a democratização dos processos decisórios, possibilitando o aprendizado coletivo e do compartilhamento do poder (DOURADO, 2001).

de oferecer a todos – alunos, professores, funcionários e demais membros da comunidade escolar – oportunidades de aprendizagem e experiências educativas diferenciadas.

No que se refere às concepções de descentralização do ensino, democratização da escola e autonomia de sua gestão faz-se necessário que

[...] sejam parte de um mesmo corolário, encontramos certos sistemas de ensino que buscam o desenvolvimento da democratização da escola, sem pensar na autonomia da sua gestão e sem descentralizar poder de decisão para a mesma; ou que pensam em construir a autonomia da escola, sem agir no sentido de criar mecanismos sólidos para a sua democratização e desenvolvimento da consciência de responsabilidade social e competência para exercê-la, em vista do que se cria o entendimento inadequado da autonomia e sua prática (LÜCK, 2006, p. 40).

As concepções de gestão escolar mencionadas anteriormente remetem-nos a evidenciar as diferentes posições no âmbito escolar e social que as pessoas assumem, isto enfoca a dimensão pedagógica frente aos objetivos da instituição. Sendo assim, é natural que a sociedade do momento aspire por mudança na instituição escolar, principalmente pela necessidade de se rever as formas autoritárias de poder que prevaleceram durante várias décadas na história da educação do Brasil. A convivência democrática com todos os envolvidos na comunidade escolar, constitui um dos muitos desafios presentes atualmente na escola. Sob este aspecto, a comunidade escolar ainda não se sente responsável pelos rumos da educação pública na sociedade em que está inserida.

1.3 Modelos de gestão: o sentido da gestão escolar

A gestão da Escola Pública tem sido alvo das discussões sobre gestão escolar. A principal função do gestor escolar está baseada na liderança e competência, e na capacidade para manter a escola em atividades harmoniosas, produtivas e participativas, delegando, acompanhando e articulando a diversidade de forma coerente e consistente, na preparação dos alunos para mudanças e para sua formação. A gestão escolar funciona interligada, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

1.3.1 Gestão escolar pedagógica

A Gestão Pedagógica Participativa refere-se ao fato natural de que a prática é, em si, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagem significativa e de construção do conhecimento. Segundo Lück (2006), constitui-se em um processo permanente de ação-reflexão, pela discussão coletiva, estabelecendo dessa forma, perspectivas de organização do ensino. Propõem objetivos e metas a serem atingidas, elaboram os conteúdos curriculares, acompanham e avaliam o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento das metas, avaliam a aprendizagem dos alunos, bem como, o desempenho dos professores e da administração escolar. Suas responsabilidades devem estar definidas no Regimento Escolar (RE), no PPP e na Proposta Pedagógica (PP) assim, vale dizer que, enquanto os professores e demais profissionais da educação estiverem compartilhando das decisões globais e específicas da escola, assumindo responsabilidade por essas decisões e agindo conjuntamente para implementá-las, estarão também aprendendo a atuar melhor, contribuindo para uma formação participativa e democrática dos atores escolares nos processos decisórios.

Nestas circunstâncias, é importante destacar que o diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e um dos principais responsáveis pelo sucesso, auxiliado através do trabalho coletivo construído pelos coordenadores pedagógicos e professores. Com isso a comunidade escolar passa a ter um natural desenvolvimento pedagógico sobre cada um dos integrantes dessa comunidade, tendo em vista que esta prática propicia a vivência democrática voltada para a participação social e formação da cidadania.

A gestão democrática é considerada o foco mais importante e significativo da gestão escolar, porque gerencia a área educativa propriamente dita da escola e da educação, estabelecer objetivos, estratégias, metas e ações para o ensino, definir as linhas de atuação de acordo com os objetivos e perfil dos alunos e da comunidade, elaborar os conteúdos curriculares, acompanhar a aplicabilidade das propostas pedagógicas, fortalecendo dessa forma, o processo de ensino e aprendizagem.

O diretor deve ser percebido como o grande articulador da gestão pedagógica e também o responsável pelo seu sucesso, que auxilia e apoia o

processo pedagógico. A prática tem mostrado que o diretor é uma das pessoas fundamentais na dinamização da construção coletiva dos projetos pedagógicos, visto que, a implantação de tais projetos, o acompanhamento e a verificação de sua realização na prática está de acordo com o que foi planejado.

Segundo Paro (2008), esse processo democrático estimula os docentes a experimentarem novas possibilidades, bem como fortalece o desempenho alcançado pelos alunos. A partir desse contexto de escola democrática questionamos certas posturas de gestores, que na realidade não se efetivam integralmente na prática, por causa do distanciamento provocado pela função que lhe é atribuída historicamente na escola pública, em que as ações meramente burocráticas se sobrepõem às ações pedagógicas. Entretanto, os dois aspectos, tanto o pedagógico, quanto o administrativo são importantes, um nunca deve sobrepor-se em grau de importância sobre o outro, porém, não se pode desconsiderar que a pedagógica é a essência do desenvolvimento do processo educacional.

Nesse contexto, a função gestora tem grande importância na articulação entre essas dimensões, pois, o pedagógico necessita do suporte administrativo para se desenvolver. Considera-se que um gestor que constrói para si essa postura torna-se um articulador pedagógico e mediador entre a escola e os segmentos da comunidade escolar, bem como, fortalece sua própria liderança.

Ao refletir a gestão numa perspectiva escolar, imediatamente pensa-se no responsável por conduzir os processos pedagógicos da instituição do ensino, o diretor, “Cabe a ele articular a diversidade para dar-lhe unidade e consistência do ambiente educacional e promover a conscientização dos alunos” (LÜCK, 2006, p.127). Espera-se, assim, demonstrar como as funções mencionadas são essenciais ao gestor, caso a escola queira democratizar a gestão da escola pública e avançar na melhoria da qualidade do ensino, e conseqüentemente, na qualidade de vida dos educandos, tornado a sociedade mais humana e justa.

1.3.2 Gestão escolar administrativa

A Gestão Administrativa² é fundamental por se constituir um veículo para o alcance de resultados; sem competência técnica não é possível realizar qualquer projeto pedagógico. Na opinião de Steiner, muitas vezes, “dirigentes e professores têm idéias claras do sentido da ação pedagógica e até mesmo da própria participação, mas não agem, pois lhes faltam competências administrativas apropriadas para transformá-las em ação” (2004, p. 14), uma vez que o aspecto administrativo cuida da parte física (prédio, equipamentos e materiais) que a escola possui e da parte institucional (legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria), todas estas funções devem estar demarcadas no PPP da Escola.

Neste contexto, um novo modelo de gestão passa a ser recomendado, sustentando-se a idéia de que melhores indicadores de qualidade poderiam ser obtidos se as gestões dessas escolas fossem mais eficientes. A mudança de modelo de gestão administrativa constituída nas empresas para a escola não é novidade. De acordo com Dourado (2003), encontramos no campo educacional, distintas teorias de gestão administrativa, quer se considerar a escola e a empresa com diferenças ou semelhanças, o novo discurso da “administração” prega o discurso da gestão flexiva, passagem de uma concepção administrativa para gerente, pois os gerentes são ativos na tomada de decisão, enquanto os administradores implementam ou interpretam decisões tomada por outrem.

Nessa relação, entretanto, é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura socioeconômica da sociedade capitalista em que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política como comprometida com a própria transformação social. Neste enfoque:

[...] a atividade administrativa em sua concepção mais geral e abstrata, advinda da racionalidade deve estar constantemente buscando objetivos que atendam aos interesses das classes trabalhadoras, configurando-se, portanto na concorrência para que a transformação social seja de fato realizada (PARO, 1996, p. 12).

² Os termos “administrativos” e “gestão”, em geral, eram usados como sinônimos. Dada a forte conotação técnico-gerencial do termo “administração”, e tendo a educação um componente político próprio, passou-se a privilegiar o termo gestão da educação, caracterizando um processo político-administrativo contextualizado, que organiza, orienta e viabiliza a prática social da educação (PARO, 2008, p. 21).

Essa nova concepção constitui-se, mais precisamente, numa reação do caráter autoritário das relações que dominam o interior da escola, como em qualquer tipo de organização em nossa sociedade. A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que deixar de ser autoritária, e se apropriar das ferramentas da administração para desenvolver um trabalho humanístico que envolva os agentes da escola sem necessariamente ser autoritário nas relações vivenciadas no contexto escolar (LÜCK, 2008).

Neste contexto, os mecanismos gerenciais da gestão escolar enquanto processos que se renovam de forma contínua, bem como, na busca da racionalidade, isto é, comprometido com a mudança social, devem estar voltados para o alcance de seus fins especificadamente educacionais. O gestor escolar precisa buscar na natureza da própria escola a efetivação dos seus projetos, tendo como base os princípios, métodos e técnicas, de forma a adequá-los ao projeto político pedagógico da escola. Neste sentido a gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental para a organização do trabalho pedagógico coletivo, na medida em que possibilite a relação entre o diagnóstico da realidade com a veracidade do instrumental aplicado ao contexto da escola.

Uma concepção estritamente burocrática não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo total ou exclusivo a atividade administrativa na escola. Considerando que a administração é um instrumento de transformação e organização da mudança social que exige da escola uma ordenação e articulação do fazer coletivo, com vista às condições de possibilidades de uma práxis administrativa voltada para a democracia.

1.3.3 Gestão escolar de recursos humanos

Dourado; Duarte (2003), afirmam que a Gestão de Recursos Humanos constitui a parte mais sensível de toda a gestão, pois lidar com alunos, equipe escolar e comunidade e mantê-los trabalhando satisfeitos, rendendo o máximo em suas atividades, e com tantos problemas, não é tarefa simples. Sendo assim, o relacionamento faz parte da Gestão de Recursos Humanos, um trabalho delicado e decisivo quanto ao fracasso ou sucesso de projetos educacionais que se pretende construir na escola. Ainda de acordo com os mesmos autores, quando o regime é

elaborado coletivamente, equilibrando direitos, deveres, atribuições de professores, do corpo discente, pessoal administrativo, dos pais e da comunidade e estão previstos no regimento escolar, não detalhando demais a autonomia das pessoas envolvidas com o trabalho escolar, nem deixando lacunas vazias sujeitas a interpretações ambíguas, se torna mais simples e mais justa a Gestão de Recursos Humanos no processo democrático da gestão pública.

Na Gestão de Recursos Humanos, o gestor precisa ser caracterizado pela importância de seu trabalho desenvolvido de forma participativa e consciente, esclarecendo as pessoas sobre suas decisões e orientando através do planejamento no âmbito escolar, assim:

A administração educacional tornou-se gestão educacional. Surge em substituição a administração educacional para representar não apenas novas idéias, mas um novo paradigma que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo (LÜCK, 2005, p. 27).

Assim, uma nova visão de gestão compartilhada deve ser vivenciada nas escolas públicas, nas quais toda a comunidade interna e externa deve participar das discussões coletivas como também das decisões, com isso todos que fazem a escola passam a valorizar, tornando o ensino de qualidade que toda a sociedade precisa.

CAPÍTULO 2

FUNÇÃO DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA PÚBLICA

O Gestor Escolar deve ser articulador, tem que ser líder, possuir visão global capaz de avaliar as especificidades da escola, recursos humanos, materiais e financeiros.

Segundo Paro (2008), a escola que nos pertence não poderá ser um espaço estático, diretivo, centrado primordialmente na pessoa do gestor escolar. Uma gestão baseada na liderança e competência deve manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas, com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação, sabendo lidar com os conflitos. Em todo caso, é importante ao gestor a compreensão de que o conflito é inerente e inevitável na organização escolar, e que ele pode contribuir positivamente para o desenvolvimento da escola.

Para Pinto (2005), apesar de o modelo de gestão escolar apresentado na nossa sociedade ainda apresentar um caráter centralizador e burocratizante, que absorve praticamente a maior parte do tempo do trabalho do gestor escolar, caberá a ele encontrar mecanismo para conciliar o trabalho administrativo e o trabalho pedagógico, mesmo porque não há como suprimir um ou o outro. Ambos são necessários ao gerenciamento da escola. O que tem acontecido, em muitos casos, se não na maioria das vezes, é a preponderância do administrativo sobre o pedagógico.

Neste sentido, as representações sociais³ construídas a partir do modelo de

³ Segundo o autor, para representações “basta ter presente que os bens se convertem em signos distintivos – que podem ser uns signos de distinção, porém também de vulgaridade, desde o momento em que são percebidos relacionalmente – para ver que a representação que os indivíduos e os grupos põem inevitavelmente de manifesto mediante suas práticas e suas propriedades forma parte integrante de sua realidade social. Uma classe se define tanto por seu ser *percebido* como por seu ser; por seu consumo – que não tem necessidade de ser ostentoso para ser simbólico – tanto como por sua posição nas relações de produção (principalmente se for certo que esta rege aquela). A visão berkeleyana, isto é, pequeno burguesa – [...] tem o mérito de recordar a autonomia relativa da lógica das representações simbólicas com respeito aos determinantes das condições materiais: as lutas dos *enclasseamentos*, individuais ou coletivos, que apontam a transformar as categorias de percepção e apreciação do mundo social, e com ele, o mundo social, constituem uma dimensão esquecida da luta de classes. Porém basta ter presente que os esquemas classificadores que se encontram na base da relação prática que os agentes mantêm com sua condição, e da representação que podem ter delas, são por sua vez, produto desta condição, para ver os limites dessa autonomia: a posição na luta de *enclasseamentos* depende da posição na estrutura das classes” (BOURDIEU, 2002, p. 494).

gestão escolar apresentado em nossa sociedade, estes, conforme Bourdieu (2002, p. 9-10), são estruturantes, e como são elementos de comunicação, produzem a realidade e são instrumentos, por excelência, de integração social, mas também estruturados, pois se organizam segundo princípios que definem tanto a posição dos agentes como a hierarquia sob a qual se assentam as relações de poder no contexto escolar. A dupla dimensão – estruturadas e estruturantes – dos instrumentos de comunicação e de conhecimento faz com que:

Os “sistemas simbólicos” cumprem sua função política de imposição ou de legitimação da dominação”, contribuindo “para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica)”, dando força aos que já possuem e domesticando os que nela são destituídos os dominados. (BOURDIEU, 2002, p. 11).

Conforme Pinto (2005), é preciso que fique clarificada a idéia de que ao gestor escolar o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, ou seja, deve servir de suporte para a realização dos objetivos educacionais das escolas. Entretanto, na gestão de uma escola, a preponderância dos aspectos pedagógicos sobre os aspectos administrativos ainda é, para muitos gestores, um grande desafio a ser vencido. Isto se dá devido à forma como a gestão das escolas públicas está estruturada.

Uma escola que não atende às pessoas e à comunidade não é uma instituição comprometida com o social, com o pedagógico e, conseqüentemente, com uma educação de qualidade. Para que a escola seja um local de participação e caminho para a democracia, há uma pessoa-chave, o gestor, o qual necessita, porém, realizar uma transição da figura do gestor/capataz para a figura do educador dirigente.

A escola de qualidade emana de lutas simbólicas entre as pessoas, a comunidade e o gestor que procura impor seus próprios interesses. Esta luta pode ser conduzida diretamente, nos conflitos simbólicos no cotidiano escolar, ou através dos meios de produção simbólica que têm o poder monopólio da violência legítima, ou seja, “o poder de impor – é o mesmo de inculcar- instrumentos de conhecimento e de repressão (taxionomias) arbitrários – embora ignorados como tais – da realidade social” (BOURDIEU, 2002, p. 11).

Logo, para que aconteça uma educação de qualidade, a função primordial do gestor escolar é a participação da gestão administrativa e política da escola por

meio da interligação de todos os segmentos da escola. O gestor deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões; com isso possibilita a criação de um clima favorável à constituição da confiança entre os vários setores das comunidades escolar e local; contribuirá dessa forma, para o desenvolvimento de competências básicas necessárias à participação, como, por exemplo, saber ouvir e saber comunicar suas idéias.

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar, a se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidade, escolher e inventar novas formas de relações traz possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos (DOURADO; DUARTE, 2003, p. 24).

Segundo Lück (2006), o gestor ainda é o maior responsável pela gestão da escola. Entretanto, ele não pode deixar de procurar a participação das comunidades interna e externa, principalmente, diante da nova realidade de autonomia da escola. O momento atual exige uma mudança profunda no que diz respeito à idéia de uma equipe que busca concretizar a missão da escola, desenvolver as estratégias necessárias para atingir os objetivos, participativa e compromissadamente, isto é, com a participação dos vários atores que compõem a comunidade escolar e local.

A função do gestor na construção da autonomia da escola pública e, conseqüentemente, da gestão escolar, adverte para uma reflexão sistematizada dos atores envolvidos no processo educativo. Acredita-se que o fortalecimento da escola pública contribuirá para a construção da equidade social. Para tanto, é necessário que elementos como a democratização, a autonomia e a boa gestão, estejam envolvidos nesse processo, tais elementos estão intrinsecamente relacionados ao papel do gestor, a quem cabe assumir integralmente a sua função.

O gestor escolar deverá construir para si a capacidade de liderar os aspectos pedagógicos da unidade de ensino, tornando-se um articulador com vista às prioridades, participando na elaboração de programas de ensino e avaliando o desenvolvimento profissional do grupo com o qual está envolvido. Dessa forma, estimula sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente. Com vista a isso, os profissionais passam a compreender melhor a realidade educacional em que atuam, cooperam na solução de problemas pedagógicos, e discutem os problemas coletivamente, refletem sobre sua prática pedagógica e

experimentam novas possibilidades, tendo como foco principal os resultados alcançados pelos alunos.

Para que as transformações na qualidade de ensino ocorram, é preciso que o gestor vá além. Deve atuar como líder educacional e influenciar direta ou indiretamente o comportamento profissional dos educadores. O gestor-líder deve estar na unidade escolar, mostrando aos alunos, professores, funcionários e pais que se importa e se preocupa com eles. Desta forma, demonstrará toda sua liderança educacional.

2.1 Mecanismos de participação da gestão escolar

A democracia supõe a convivência e o diálogo entre as pessoas que pensam de modo diferente e que almejam coisas distintas. O aprender com democracia implica assim, a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente. O diálogo é construído para superar obstáculos e divergências, diante de propósitos comuns. Na escola, a diversidade e o conflito de interesses devem ser gerenciados pela participação, mobilização das pessoas e criação de um projeto pedagógico com base na formas de colegiados e princípios de convivência democrática.

A participação é o principal mecanismo de garantia da gestão democrática – participativa, torna possível, de forma significativa, o envolvimento de professores e demais funcionários, especialistas, pais, alunos e diretores nos processos decisórios de sua organização escolar. Por este viés, os sujeitos são envolvidos de forma participativa na definição de objetivos e metas, na solução de problemas e tomada de decisões.

O conceito de participação se fundamenta na autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus modelos mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho (LIBÂNEO, 2001, p. 80).

O autor em referência elege a gestão democrática como um campo construtor da autonomia, que tem no projeto político pedagógico um direcionador

dos processos de participação no ambiente escolar. Esta definição é percebida pela atribuição feita à autonomia como um dos princípios mais importantes da gestão democrática, favorecida pela participação dos sujeitos, implicando liberdade de escolha e decisão na construção coletiva do grupo de trabalho.

A partir da leitura dos artigos 12º e 15º da LDB nº 9394/96 percebe-se que a autonomia da escola se amplia com ações de incentivo à participação e com a criação de mecanismos de construção coletiva de projetos pedagógicos. Neste contexto não se pode desconsiderar a importância de uma prática reflexiva no cotidiano das atividades escolares, tendo como princípio uma proposta educativa que valorize os atores nela envolvidos, constituindo-se em um exercício democrático que desenvolve a autonomia pedagógica no espaço escolar.

A construção da autonomia na escola implica a idéia de independência, de liberdade, ou seja, fazer aquilo que a escola quer e entende ser melhor para ela em um determinado momento. Mas a autonomia não é soberana, é processo construído coletivamente, sem perder de vista as diretrizes estabelecidas pelos sistemas de ensino e as condições para viabilizá-las na forma de lei. Assim, pode ser vista como a possibilidade e a capacidade institucional de as escolas implementarem projetos pedagógicos próprios, vinculados e articulados aos seus sistemas de ensino e às diretrizes nacionais para a educacional básica.

Libâneo define a autonomia como fundamento da concepção democrático-participativo de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É uma faculdade de “auto governar-se” (2004, p. 115), de decidir sobre o seu próprio destino. Enquanto instituição, o autor diz que a autonomia da escola significa poder de decisão “sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente” independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros.

A construção da autonomia escolar está intimamente relacionada à democratização da cultura organizacional e à implementação de novas práticas no cotidiano da escola. Ações voltadas para o exercício da autonomia articulam as dimensões pedagógica, educativas, administrativas, financeiras e jurídicas e tornam a equipe escolar mais responsável pelos acertos e erros das decisões tomadas.

A autonomia⁴ construída coletivamente traduz o exercício da

⁴ O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a

Cidadania de pais, alunos, professores e entidades ou pessoas representativas da comunidade local, articulando as mudanças processadas e as experiências em desenvolvimento na escola o caminho para a democratização: é articular pessoas; atingir objetivos da instituição escolar; administrar recursos materiais e humanos; planejar atividades; distribuir funções e atribuir (LIBÂNEO, 2004, p. 117).

O autor em referência acrescenta ainda, que as propostas de novas atividades de ensino, de novas concepções pedagógicas e a atualização contínua de profissionais da educação, especialmente dos professores, pressupõem disponibilidade de recursos financeiros, didáticos e outros necessários a sua execução.

Compete aos poderes públicos garantir o financiamento da educação pública e, aos gestores, garantir o bom uso destes recursos. A transparência na definição e uso dos recursos e o seu controle social são fundamentais para a construção de uma gestão verdadeiramente participativa. A garantia de recursos e a organização dos diversos segmentos da escola são fundamentais para que a escola consolide sua autonomia.

Ao construir ambientes que envolvam a participação e a mobilização de pessoas, a autonomia deverá ser construída seguindo condições indispensáveis tais como, divisão do poder decisório com o órgão de deliberação colegiada da escola, a garantia assegurada da participação de pais/alunos, membros da comunidade, professores e funcionários nas decisões colegiadas. É necessário que haja definição clara das competências da equipe gestora e dos demais órgãos ou pessoas de apoio técnico, o desenvolvimento de ações em equipe e a garantia de disponibilidade de tempo para reuniões e aperfeiçoamento do corpo docente e técnico administrativo da escola como o cuidado para que as comunicações sejam claras e transparentes para todos, assim, são vários os mecanismos e procedimentos de participação da comunidade no cotidiano escolar. Dentre esses, cita-se: Os processos de escolha dos dirigentes escolares; participação em reuniões

liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a 'independência'. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. "A autonomia é também um conceito que exprime sempre certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras" (BARROSO, 2001, p. 16).

e na assembléia geral; o colegiado ou conselho escolar; o grêmio estudantil; a associação de pais e mestres; o caixa escolar; o clube das mães, entre outros.

Na medida em que enseja o envolvimento dos usuários e do pessoal da escola na tomada de decisão a respeito da melhor liderança para a instituição escolar, estimula também a conseqüente participação na discussão das questões que envolvem o assunto, a escolha de diretores pela via efetiva pode ser importante elemento de exercício democrático e de fortalecimento da autonomia da escola, conforme Paro (1996).

Segundo Ferreira (2000) autonomia é ter a capacidade de gerir, orientar e de ter liberdade de tomar decisões em razão de bens de consumo, ou seja, uma autonomia construída. A autonomia é construída como sendo a busca pela liberdade de construir um processo livre, com normas e regras próprias para a concretização dos objetivos da escola. Sendo definida no sentido geral como sendo a capacidade e a liberdade de decidir. No sentido educacional, a autonomia da escola resulta da confluência de várias lógicas e interesses políticos, gestores, profissionais e da maneira de saber gerir, integrar e negociar dentro da mesma. Neste sentido pode-se ressaltar que a autonomia deve deixar de ser decretada e passe realmente a ser construída.

Ainda de acordo com Ferreira (2006), para que a gestão das escolas que pretendem ingressar no processo de autonomia ocorra, é oportuno que as mesmas procurem sintetizar e obedecer aos cinco critérios imprescindíveis para o reforço da autonomia que são: legitimidade, participação, liderança, qualificação, e flexibilidade.

As escolas e os sistemas de ensino público comuns e a gestão democrática pressupõem que sejam geridos por aqueles que os constituem. No entanto, como toda instituição social, eles sofrem o impacto dos acontecimentos sociais. Entende-se, então, que a vivência dos alunos não se restringe somente às salas de aula, estes influenciam e são influenciados por aspectos diversos da vida cultural, social e política, interferindo na vida e no currículo das escolas. Portanto, a equipe gestora deve dispor de recursos e criar ações para que contribuam para a formação de cidadãos capazes de intervir de forma autônoma na sociedade.

Dentre as responsabilidades da equipe gestora, a que mais pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações recíprocas entre a escola e a comunidade. Tal capacidade torna-se essencial para que as equipes gestoras enfrentem os novos desafios e construam com autonomia e em conjunto

com o PPP da escola. Sendo assim, a autonomia da escola é assegurada pela equipe gestora através do diálogo entre os segmentos que compõem a escola: alunos, pais, professores, gestores, funcionários e representantes da comunidade local, sendo este um desafio a ser perseguido.

A LDB nº 9.394/96 em seus artigos 3º e 9º considera três grandes eixos diretamente relacionados à construção da autonomia da escola, através do projeto pedagógico que são: o eixo da flexibilidade vinculado à autonomia, possibilitando à escola organizar o seu próprio trabalho pedagógico; o eixo da avaliação e o eixo da liberdade expressos na proposta de gestão democrática do ensino público definida em cada sistema.

Lück (2006) diz que a escola deve avançar do plano da autonomia garantida por lei para outra, construída a partir do diálogo dos vários grupos que a compõem, de forma todos se responsabilizem pelas suas ações no intuito de que realmente aconteça uma prática de vivência democrática.

A autonomia assegurada pela LDB nº 9.394/96 também é resultado de um processo de construção social, uma vez que esta lei é produto da discussão de muitos educadores e de outros segmentos da sociedade. Mas a autonomia da escola é efetivamente construída, na medida em que resulta da ação dos sujeitos elevando, assim, seu nível de responsabilidade em relação à comunidade local.

A autonomia na escola ocorre à medida que existe também a capacidade de a instituição assumir responsabilidades, tornando-se mais competente no seu fazer pedagógico. Por isso, Lück afirma que a escola é mais autônoma quando se mostra capaz de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades (2000, p. 11). A autonomia construída pela escola significa a capacidade de a escola decidir o seu próprio destino, porém, permanecendo integrada ao sistema educacional do qual faz parte.

2.2 Gestão democrática participativa e a atuação do gestor escolar

A gestão democrática e participativa do ensino supõe a transparência de processos e de atos, não anula, mas convive com certas especificidades hierárquicas da escola, e a função do gestor é fundamental para o desenvolvimento

escolar. É importante ressaltar que a participação efetiva na escola pressupõe que todos os segmentos participem coletivamente e organizados em parceria com o gestor, discutam e analisem as propostas pedagógicas da escola assumindo, assim, um compromisso com a promoção das práticas escolares. Deste modo, os problemas e situações desejadas são apontados pelo grupo, e não apenas pelo diretor.

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos de distribuição de poder no seu interior. É importante entender a participação como processo a ser construído coletivamente.

A participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme (LIBÂNEO *apud* LÜCK, 2006, p. 29).

Assim, por meio de canais de participação da comunidade, a escola deixa de ser um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivenciando a participação na escola, os pais, os professores os alunos e equipe administrativa aprendem a sentirem-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade, possibilitando a toda comunidade o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a devida intervenção.

Com base neste princípio, destaca-se o papel significativo do diretor da escola na gestão democrática. A participação, o diálogo, a discussão coletiva, as autonomias, são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas para que ocorra de fato o exercício da democracia, é preciso que a escola esteja bem coordenada e administrada, o gestor deve desenvolver sua função como um líder cooperativo que articule a adesão e a participação de todos os segmentos da escola compartilhando com as expectativas da comunidade.

Com a gestão participativa há necessidade de colaboração de cada membro da equipe escolar. Sob a supervisão e coordenação do diretor, a equipe escolar formula o plano ou projeto pedagógico, toma decisões por meio de discussão com a

comunidade e aprova um documento que oriente e norteie as tomadas de decisões que satisfaçam as necessidades da escola. Sobre isso comunga-se com o pensamento do teórico que nos diz:

A busca de estratégias viáveis à concretização dos objetivos da comunidade escolar passa a ter um natural afeito pedagógico sobre cada um dos integrantes dessa comunidade tendo em vista que essa pratica “propicia a vivência democrática necessária para a participação social e o exercício da cidadania” (PRAIS, 1992, p. 2).

Esta forma de pensar causa o entendimento de que a participação tem sido exercida sob inúmeras formas no contexto escolar, destaca-se neste caso a implementação de mudanças ocorridas na escola considerando as resistências apresentadas no seu cotidiano institucional. Porém, as quebras de paradigmas devem continuar, já que no mundo atual verifica-se a necessidade de transformações, exigindo uma postura crítica diante das novas perspectivas que devem somar-se às novas formas de facilitar sua introdução no sistema escolar, fato que contribui sobremaneira para o desenvolvimento organizacional.

Percebe-se que a partir da introdução dos novos paradigmas no sistema educacional, surgem as modificações no ambiente escolar e no ambiente externo à escola, pode-se verificar uma grande demanda por um perfil de gestor escolar que, segundo (LIBÂNEO *apud* VIEIRA; ALMEIDA; ALONSO, 2003, p. 49) apresentem características do tipo:

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- Criação de novas significações em um ambiente estável;
- Capacidade de abstração;
- Manejo de tecnologias emergentes;
- Visão de longo prazo;
- Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- Improvisação (criatividade).
- Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- Visão pluralista das situações.

A participação não é apenas um processo de colaboração e obediência às tomadas de decisões, mas requer uma relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar. Vivenciar a gestão democrática na escola tem se constituído em um grande desafio, não só para os gestores, mas para todos que dela participam direta ou indiretamente, viver de forma diversificada pressupõe o respeito, e as diferenças culturais implicam comportamentos diversos que devem ser considerados no processo de tomada de decisões.

A direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico, vai além da mobilização das pessoas para realização de atividades eficazes, pois implica intencionalidade. Esta se projeta nos objetivos que orientam a atividade humana dando o rumo, a direção da ação.

As mudanças nas diferentes formas de gestão vêm ocasionando uma situação de perplexidade: gestores preocupados com novas teorias e propostas gerenciais sentem necessidade de atualizar suas ações administrativas frustradas pelo fracasso na hora de implementá-las nas escolas.

Esse processo de resistência se explica porque mudanças promovem descentralização de ordem vigente, despertando reações contrárias. Sob esta ótica, pode-se afirmar que essa é uma situação que pode ser superada a partir da ação perspicaz do gestor, isto é, de sua visão crítica sobre o novo paradigma que surgiu. Essa nova forma de ver, pensar e de agir do gestor escolar remete-o a uma nova competência, que neste caso se caracteriza como o ator responsável pelo estabelecimento e manutenção de uma ambiência propícia de abertura, no sentido de favorecer a plena participação dos atores que compõem a comunidade educativa no efetivo processo social escolar, uma vez que se entende que é por meio dessa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condição necessária para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam afetivas na promoção da formação de seus alunos. Teorizando sobre “participação”, Demo vai propor que:

“Participação supõe compromisso, envolvimento presença em ações por vezes arriscadas e até temerárias”. Estas, mediante esse compromisso, são assumidas de maneira natural e com entusiasmo, resultando em desenvolvimento da cultura organizacional da escola, conseqüentemente melhoria de seus processos sociais e educacionais (1988, p. 20).

A direção é um princípio e atributo da gestão democrática participativa, na qual é canalizado o trabalho em conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização escolar e assume diferentes significados conforme os objetivos da educação em relação à sociedade.

CAPÍTULO 3

ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E AUTONOMIA NO AMBIENTE ESCOLAR EM ESCOLAS DO ENSINO FUNDAMENTAL DE TERESINA - PIAUÍ

A escola, enquanto espaço educativo deve estar apta a desenvolver o papel social que lhe é cabível, dentre estes, destaca-se a receptividade aos educandos e profissionais que dela fazem parte, propiciando assim inter-relações entre os sujeitos e a instituição. Este trabalho coletivo visa contribuir com o exercício democrático no âmbito escolar.

A participação dos sujeitos define-se como imprescindível à construção de uma escola democrática e, conseqüentemente, o desenvolvimento de ações autônomas permitirá alicerçar o processo de construção da escola através da emancipação de todos que a constituem. É um espaço que, no seu cotidiano, através da participação e trabalho de todos, lutam por um processo de construção de democratização e contra rupturas dos mecanismos de dominação. O processo de construção e participação acontece através dos órgãos deliberativos – colegiados que dão pleno poder na tomada de decisões.

3.1 Formas de participação da gestão escolar

Para a construção de uma escola democrática na atualidade, alguns mecanismos são indispensáveis para a participação de usuários na participação e no controle de instituições públicas no âmbito escolar. A participação é analisada como suporte para a eficiência da qualidade dos serviços educacionais, embora não se restrinja a isso, pois é também instrumento de transformações das relações entre escola e sociedade e, portanto, de democratização. No que diz respeito sobre a participação:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação [...] (LIBÂNEO, 2001, p. 80).

Para o autor, a gestão democrática como um tipo de gestão política pedagógica é orientada por processos de participação na comunidade local e escolar. Existem vários mecanismos e procedimentos necessários para a prática de gestão democrática, entre elas os principais são: a escolha dos diretores, Conselho Escolar, Conselho de Classe, grêmio estudantil e a construção do Projeto Político Pedagógico.

3.2 A relação do projeto político pedagógico e o exercício da cidadania

A legislação brasileira vigente aponta a gestão democrática como um princípio fundamental norteador da elaboração do projeto político pedagógico⁵. As referências legais para a democratização do ensino público encontram-se na Constituição Federal de 1998 e especificamente na Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96).

O envolvimento do poder público, dos profissionais que atuam no sistema educacional, assim como das comunidades escolares constituem-se como elementos fundamentais para a construção de uma gestão verdadeiramente autônoma e que proporcione o sucesso de aprendizagem do aluno. Para que ocorra a prática da autonomia pedagógica, administrativa, financeira e de gestão, conforme preconiza o artigo 16 da LDB, deverá ocorrer o reordenamento nos sistemas de ensino, especialmente no que concerne definir diretrizes, princípios e parâmetros acerca da autonomia, bem como, das condições para viabilizá-las. Com base nessas diretrizes, princípios e parâmetros, as escolas constroem seu projeto pedagógico, de forma coletiva.

O estudo realizado remete ao entendimento de que a democratização na escola leva a discussão à prática que desenvolve, construindo a autonomia para oferecer um ensino de qualidade. Assim, é necessário assegurar um padrão mínimo de qualidade para todos os alunos e para o próprio funcionamento da escola. Isto se faz a partir da construção do projeto político pedagógico, que se apresenta como um dos grandes trunfos que a equipe gestora tem ao mobilizar as pessoas para a

⁵ Para a elaboração do Projeto Político Pedagógico, é importante que a escola consulte toda a legislação indispensável à tomada de decisões: as Constituições Federais e Estaduais, a Política da Secretaria de Educação, as normas dos Conselhos Nacional, Estadual e Municipal de Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente e outros.

consolidação da gestão democrática e a construção da autonomia escolar de forma colegiada e participativa.

Neste contexto, percebe-se o P.P.P. como uma ação compartilhada, uma construção coletiva, que traduz valores assumidos pelo grupo, suas intenções, seus objetivos em comum. Ainda estabelece prioridades e define o caminho da instituição. Cada escola, ao definir o seu projeto pedagógico, abre espaço para fazer escolhas e tomar decisões. Essa delegação de poder decisório e de responsabilidades para a escola exige que ela mesma defina suas metas e o caminho que se propõe trilhar para alcançá-las.

A participação e a construção de uma educação que tenha a cara da realidade sonhada, não é resultado de leis que se criam, é fruto do compromisso dos educadores na ação concreta no cotidiano educacional das políticas educacionais.

A qualidade da educação resulta da capacidade de refletir a realidade local e global e de analisar seu contexto. A atividade reflexiva dos sujeitos envolvidos nesta prática da reflexão provoca mudanças na realidade educacional do país, município e, principalmente, da escola.

Diante das discussões sobre gestão democrática, o processo de mudança desenvolvido abrange possibilidades de envolver vários segmentos da escola na busca da inovação de sua prática, a participação da relação autonomia e responsabilidades, abertura de espaços e ampliação dos níveis de participação das comunidades escolar e local.

Essas mudanças em curso estão exigindo da administração da educação e dos educadores, as tarefas de traduzir as decisões do mundo em que vivemos em conteúdos que possibilitam uma formação humana e cidadã capaz de enfrentar estes e outros desafios que estão por vir.

Canivez (1998) diz que a escola institui a cidadania. É ela o lugar onde as crianças deixam de pertencer exclusivamente à família para integrarem-se numa comunidade mais ampla em que os indivíduos estão reunidos não por vínculos de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum. A escola institui a coabitação de seres diferentes sob a autoridade de uma mesma regra. Por seu lado, Prado define o cidadão como “o indivíduo que está interessado no que acontece em sua comunidade” (2000, p.13). Exerce a cidadania nas experiências educativas proporcionadas pela organização e funcionamento da escola. Ao participarem da vida escolar, pais, professores, funcionários e membros da

comunidade escolar educam e são educados na construção de um bem em comum. Do ponto de vista do educador, a cidadania passa por boas relações com os colegas, com a direção, com os funcionários, pelo direito de ensinar, ou seja, formar cidadãos. Do ponto de vista do aluno, ela reside no direito de ir à escola e só começa a fazer sentido quando há aprendizagem. A escola é o lugar onde a construção individual e coletiva como cidadão acontece. Um princípio básico da convivência democrática é aprender a conviver com o outro e respeitar o seu direito. Se essa aprendizagem começa bem na escola, prosseguirá ao longo da vida.

A escola realiza várias ações em torno da Educação dos seus alunos através de projetos educativos, na intenção de promover o crescimento de todos em relação à compreensão de mundo em busca de uma participação na sociedade. O PPP não é apenas uma exigência da vida da escola, mas também o processo de prover os indivíduos de conhecimento e experiências culturais que os tornam aptos a atuar no meio social e a transformá-los em função de necessidades econômicas, sociais e políticas da coletividade.

Segundo Lopes (1998) o Projeto Político Pedagógico é um ato político resultante da consciência coletiva da escola no sentido de refletir e decidir sobre a prática educativa, abrindo espaço democrático para pensar e fazer juntos, em função do atendimento às crianças e jovens, promovendo o seu aprendizado e sua cidadania.

Ter uma escola democrática significa construir juntos um PPP que compreende as diversas interferências e os interesses que perpassam a sociedade, se organizando de forma a levar a construção coletiva e a compreensão do papel de cada um individualmente e que cada grupo organizado dentro da escola possa intervir nas ações dessa sociedade:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI *apud* VEIGA, 1998, p.12).

Para Veiga “o projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente” (1995, p.

93), por isso, todo PPP da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. Assim, para a escola construir seu Projeto Político Pedagógico é indispensável à articulação com todas as organizações da sociedade com intenções, prioridades e caminhos escolhidos, para que haja compreensão de sua realidade sócio-cultural, política e econômica, e favoreça, assim, o seu crescimento.

Como o coletivo precisa ser envolvido também nesta conquista, a escola deve criar possibilidades e espaços para a discussão e troca de idéias. A elaboração do projeto exige da escola um procedimento político-pedagógico e a definição das concepções e ações a serem compartilhadas pelos seus autores.

Estudiosos desta temática revelam que há multifase da gestão democrática. Por um lado “ajudar na construção da cidadania, educando com responsabilidade; e político, por buscar o equilíbrio entre decisões de vários segmentos, sem renunciar ao princípio da unidade de ação” (PRADO, 2000, p.19).

Os princípios pedagógicos e políticos juntos farão da proposta pedagógica da escola, além de uma convivência democrática, um instrumento que retrata a identidade da escola e também um veículo da socialização e da construção da cidadania. Para Pimenta (1995), a construção do PPP é um trabalho coletivo de professores e pedagogos, empenhados em colocar sua profissão a serviço da democratização do ensino em nosso país.

Ao elaborar seu projeto pedagógico, a escola discute e explicita os valores coletivos assumidos. Delimita suas prioridades, define os resultados desejados e incorpora a auto-avaliação ao trabalho do professor, provoca-se o estudo e a reflexão contínua, dando sentido às ações cotidianas, reduzindo a improvisação e as condutas estereotipadas e rotineiras que, muitas vezes, são contraditórias aos objetivos educacionais compartilhados.

A importância e necessidade do P.P.P. da escola, segundo Vattimo, está na “passagem do ideal epistemológico ou epistêmico, a uma nova exigência da passagem epistemológica ou epistêmica da educação a um ideal hermenêutico” (1992, p. 20), da pluralidade de possibilidade. Daí a necessidade e importância da construção da proposta pedagógica da escola pelos educadores que nela atuam. Isto significa resgatar a escola enquanto espaço público, pelo processo da discussão aberta e séria que recupera a capacidade de reflexão por parte dos professores,

alunos e pais, no interior das coletividades pluralmente organizadas e com identidades próprias.

É neste sentido que se pensa uma escola onde os profissionais realizam atividades coletivas e compartilhadas, em busca da garantia do educando ao acesso ao saber universal sistematizado de qualidade. Numa escola onde se realiza um projeto coletivo e compartilhado de trabalho, é indispensável que haja conflito entre ideologias, para que se possa chegar a um ponto de equilíbrio.

3.3 Gestão democrática de escolas públicas municipais e a escolha de diretores

A construção da autonomia da gestão escolar foi desenvolvida no Brasil em vários momentos e por diferentes mecanismos de escolha do cargo de diretor da escola, desde mecanismo tradicional de indicação de diretores por políticos a

“A escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem constituindo e se ampliando como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação dos familiares no processo de gestão da educação dos seus filhos” (PARENTE; LÜCK, 1999, p. 37).

No começo da década de 1980, inicia-se o processo de discussão da realização da eleição de diretores, por iniciativa dos primeiros governos estaduais eleitos, como parte da democratização do país, em 1998. A eleição direta de diretores escolares era privilégio em todo o Brasil, portanto, demonstrando resultados consistentes que demonstram a efetividade destes mecanismos na prática de gestão democrática e construção na gestão escolar.

As eleições diretas para diretores têm sido historicamente um dos mecanismos mais importantes para os movimentos sociais, principalmente pelo movimento de professores como uma das formas mais democráticas. Embora a eleição se apresente como legítimo canal na luta pela democratização das escolas, é necessário não perder de vista as limitações do sistema representativo numa sociedade de classe, sustentada por interesses antagônicos.

A eleição, por si só, não é garantia da democratização da gestão, mas é um estímulo muito forte para o exercício democrático. É fundamental analisarmos os

horizontes da democratização da gestão, reforçando conjuntamente, a forma de escolha e o exercício da função. Visualizar a escola como ação terminal, é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento associado a outros, pela democratização das relações passível do processo escolar.

É que nas eleições, como em todo processo democrático, a participação e o envolvimento das pessoas como sujeito na condução das ações, é apenas uma possibilidade, não uma garantia de participação, principalmente em uma sociedade com fortes traços tradicionais, sem uma cultura desenvolvida de participação social. Mas, diante do pensamento que muitos fazem do direito de votar e a omissão em co-participar das responsabilidades do eleito, pode-se refletir as palavras sobre a relação que há entre liberdade e dever:

Toda pessoa tem a liberdade de não reconhecer nenhum valor moral. Mas, como já disse isso não ajuda a ser livre. Hegel tinha razão quando distinguiu entre liberdade e arbítrio. A liberdade é sempre liberdade *para* algo, e não apenas liberdade *de* algo. Se interpretarmos a liberdade apenas como o fato de sermos livres *de* alguma coisa, encontramos-nos no estado de arbítrio, definimo-nos de modo negativo. A é uma relação e, como tal, dever continuamente ampliada. O próprio conceito de liberdade contém o conceito de dever, o conceito de regra, de reconhecimento, de intervenção recíproca. Com efeito, ninguém pode ser livre, em volta dele, há outros que não o são (HELLER, 1982, p. 155).

A partir desse posicionamento a eleição deverá ser entendida como um processo participativo global que democratiza e representa apenas um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. Ao se realizar a eleição de diretores, está se delineando uma proposta de escola, num modelo de gestão que se configura pelo compromisso coletivo com o processo democrático da gestão escolar.

A eleição de diretores como importante mecanismo de democratização da escola, aponta a ocorrência de interpretações que limitam o papel do diretor eleito à dimensão representativa de reivindicação.

Seu papel é apenas o de contribuir para a população possa contar com um recurso que lhe possibilite exercer alguma pressão sobre o Estado para que ele atue na direção desejada. Em síntese, a razão determinante de optar pela eleição como mecanismo de seleção de diretores é a crença de que, por um lado, pode-se escolher alguém que se articula com os interesses da escola e, por outro, o próprio método de escolha condiciona, em certa medida, seu compromisso, não com o Estado, como fazem as opções de concurso e da nomeação, mas com os servidores e usuários da escola (PARO 1996, p. 130).

A eleição de diretores criou uma grande expectativa que muitos educadores tinham que era eliminar o autoritarismo existente na escola e a falta de participação de professores, alunos, funcionários e pais nas decisões da autonomia na gestão escolar, princípio constitucional e da legislação educacional⁶. Isto porque a autonomia da gestão na escola, junto com a liderança pelo diretor, a participação da comunidade e a competência pedagógica, são consideradas como pilares sobre as quais se asseguram a eficácia escolar.

3.3.1 Primeiras experiências de seleção de Diretor e Vice-Diretor na rede pública municipal de Teresina – Piauí

No âmbito interno, verificou-se que Teresina, a capital do Piauí foi contemplada com a primeira eleição direta para diretor de escola da rede pública municipal ocorreu em 1984, no governo Freitas Neto. Em 1986 foi transformado em lei um projeto municipal que visava à escolha direta de diretores das escolas da rede pública, porém, somente dez anos depois, em 1994, através da Lei 1.802/94 no mandato do Prefeito Wall Ferraz, é que se estruturou o processo democrático para a escolha dos diretores e vice-diretores das escolas municipais da rede pública de ensino. No dia 30 de novembro desse mesmo ano ocorreu a primeira eleição, contando com a votação de professores, pedagogos, administração, alunos, pais ou responsáveis, por se saber a importância da participação da comunidade no contexto escolar.

⁶ O Art. 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96 – estabelece que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeiras observadas às normas gerais de direito financeiro público”.

A primeira vez que em Teresina aconteceu uma eleição direta para escolha de Diretor de Escola foi em 1984, tendo o ato ocorrido quando era Governador do Estado o Dr. Antônio de Almendra Freitas Neto. É bom que seja dito que essa eleição foi um ato que não obedecia, ainda, a lei instituída, antes sim um procedimento na busca de conferir às escolas direção e levar os agentes das mesmas à participação democrática das e nas mesmas. Dois anos mais tarde, em 1986 é trazido à discussão, na Câmara de Vereadores, um projeto de lei municipal que propunha fosse instituída a escolha direta de Diretores Escolares da rede pública educacional, mas agora buscando registro orientador de como proceder, de indicar quem poderia concorrer ao cargo e quem teria direito de voto, como adiante referiremos. Com o decorrer do tempo e porque a mesma não sofreu impugnação (factualmente foi essa a situação, realmente não sofreu contestação) este projeto de lei acabou por adquirir força de Lei. Mesmo assim, para que acontecesse a primeira eleição direta de Diretores de Escola, normatizada, foi necessário esperar 10 anos desde a primeira eleição ao cargo de Diretor de Escola. Em 1994, era então Prefeito de Teresina o Dr. Raimundo Wall Ferraz, quando instituiu a Lei nº 1.802/94. Mais adiante, ainda, esta lei sofreu alteração, já estava a Prefeitura de Teresina sob governo do Dr. Firmino da Silveira Soares Filho, tendo sido instituída a Lei nº 2.501, publicada em 7 de janeiro de 1977, logo no início do seu primeiro mandato como Prefeito de Teresina (haveria de ser reeleito em 2000) e, hoje, se encontra regulamentada pela Lei nº 2.708 de 5 de outubro de 1998, Lei esta que introduz várias condições que de algum modo vieram disciplinar e organizar melhor o processo eleitoral, nomeadamente: que a chapa ou chapas concorrentes à direção da escola fosse(m) registrada(s), com nome do Diretor(a) e Vice-Diretor(a); que quem concorresse ao cargo estivesse lotado no mínimo 6 meses na escola (a Lei anterior determinava um ano) e foi aberta a participação dos alunos na votação desde que tivessem no mínimo 14 anos de idade ou que estivessem freqüentando a sexta série da mesma.

Antes desta inovação, as eleições aconteciam em dois turnos, sendo que o segundo turno funcionava meramente para eleger a (o) vice-diretor ou vice-diretora, caso este(a) fosse concorrente à direção e tivesse perdido no primeiro turno. Essa derrota conferia-lhe o direito de concorrer à vice-diretoria da chapa ganhadora.

Neste sentido, faz-se mister acrescentar que:

Uma nova exigência melhora a participação da comunidade escolar no processo eletivo, ou seja, o registro de chapa com a indicação do nome para diretora e diretor adjunto, possibilitou a disputa de projetos no âmbito da escola. Na lei anterior, o candidato derrotado no primeiro turno disputava, no segundo turno, a vaga de vice. De acordo com o depoimento de um dirigente do sindicato dos servidores públicos municipais, acerca da nova lei, afirma: Agora, organizam-se as chapas que participarão do processo como um todo, fazendo-se o segundo turno quando, havendo mais de duas chapas, nenhuma tenha conseguido, no primeiro turno, mais de cinquenta por cento dos votos (PACHECO, 2002, p. 3).

Na Lei anterior, como referido atrás, era exigido 1 (um) ano de lotação na escola, sem qualquer afastamento. Isto significa que o integrante do quadro de pessoal do magistério poderia ser candidato, desde que satisfeitos os demais critérios ou requisitos estabelecidos nesta última Lei. Posteriormente, em 2002 foi sancionada a Lei Complementar⁷ nº 3.114/2002, que instituiu as gratificações DAM 2 a DAM 5, para Diretores ou Diretores Adjuntos.

As experiências anteriores, eleições e, posteriormente, Curso de Gestão Escolar com prova de aferição de conhecimento e eleições, informaram a necessidade de inovar o procedimento de escolha dos diretores e vice-diretores das escolas municipais, por isso a Lei nº 3.519, de 19 de maio de 2006, estabeleceu novo processo de aferição de conhecimento e eleições.

A inovação proporcionada por esta lei traz, além do processo de aferição de conhecimento, espécie de concurso, onde será aferido o grau de atualização dos professores e pedagogos, nas áreas de gestão pedagógica, administrativa e financeira, estabelece a faculdade do diretor eleito escolher o vice-diretor e o secretário que o auxiliarão no trabalho escolar, bem como a possibilidade dos professores e pedagogos que possuem pelo menos 03 (três) anos de efetivo exercício no magistério, em qualquer escola da rede pública municipal de ensino, concorrerem para qualquer escola, independentemente de sua lotação e, uma vez eleito e cumprido o contrato de gestão, a faculdade de redução ao cargo sem passar por uma nova eleição.

⁷ Segundo Novelino, “[...] se diferenciam da leis ordinárias apenas por dois aspectos. O primeiro, de caráter formal, é com relação ao quorum para aprovação da duas espécies normativas. O quorum mínimo para aprovação da lei ordinária é de maioria relativa (ou simples), enquanto o da lei complementar é de maioria absoluta. A outra diferença situa-se no âmbito material. A lei complementar deve regulamentar apenas as matérias expressamente previstas na Constituição (ex., art. 59, parágrafo único; art. 146 e art. 154, I), ao passo que a lei ordinária tem um campo residual, isto é, tudo aquilo que não estiver reservado às outras espécies normativas poderá ser tratado por ela. Quando a Constituição atribui uma determinada matéria à reserva de lei complementar, nenhum outro ato normativo pode substituí-la. Isso vale para lei ordinária, medida provisória (art. 62, parágrafo 1.), lei delegada (art. 68, parágrafo 1) e mesmo tratado internacional (2008, p.561).

É o reconhecimento por bons trabalhos prestados aos beneficiários dos serviços públicos municipais, bem como a valorização da gestão a partir do cumprimento das metas estabelecidas nos Planos de Desenvolvimento da Escola e Projeto Político Pedagógico, aprovados pelo efetivo da escola e Conselho Escolar.

3.4 Conselho escolar como mecanismo de participação social

O conselho escolar, de natureza deliberativa, é também de natureza consultiva. Por exemplo, se tem que haver a decisão de aprovação, ou não, de algum aluno que o Conselho de Classe reprova, por faltas dadas, mas tenha nota positiva, é caso levado ao C.E. Portanto, além de decidir, ele também é consultado, sendo eleito no início do ano letivo, consta ter como presidente o diretor da escola e é formado por toda a comunidade escolar e local.

Comportam diretores, professores, funcionários, pais, alunos, especialistas, em que sua formação deve ser dividida entre 50% dos integrantes da escola e 50% dos seus usuários.

A função do Conselho Escolar é orientar e ter o poder de decidir sobre todas as etapas de decisões e deliberações no processo de desenvolvimento da escola, que envolvem os aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. Este espaço dentro da escola deve funcionar como mecanismo de participação, de maneira que proporcione a todos os seus integrantes direito de voz e voto sobre todos os acontecimentos dentro da escola, sendo como exemplo bem claro a participação da construção do projeto político pedagógico, norteador da escola e de outras decisões que venham a contribuir com a qualidade da instituição escolar. Esta temática também é tratada sob a seguinte perspectiva.

A ação efetiva dos conselhos depende de seus processos pedagógicos. Entretanto, iniciativas sistemáticas de capacitação e 'empoderamento' não são facilmente observáveis. Conteúdos referentes aos ritos deliberativos, aos limites e às possibilidades dos próprios conselhos, aos dilemas históricos de cada segmento, à legislação pertinente e aos processos de formulação, gestão e controle de políticas sociais devem ser transmitidos. Ademais, a troca de informações e experiências entre conselhos e conselheiros deve ser estimulada. Ações de caráter intersetorial podem ser viabilizadas por meio desse diálogo. (OLIVEIRA *et al*, 2010, p. 436).

Portanto, quando decisões são discutidas com todos os envolvidos e interessados na qualidade da escola, a mesma tem mais chance de sucesso. Sendo

através da participação em conjunto e decisões coletivas, que se identificará dentro da escola uma gestão democrática. Contudo, compartilhar decisões e decidir sobre elas é definitivamente a função dos órgãos dos colegiados, pode-se ainda destacar entre eles, os quais dão poderes de decisão aos seus membros e usuários, o Conselho de Classe e o Grêmio Estudantil. Sendo o primeiro, no interior da escola, um lugar de avaliação conjunta no qual o diretor, coordenador e professores se encontram para discutir o desempenho dos alunos e a construção de valores que contribuam na sua inserção no espaço social.

Com a formalização de novos conselhos escolares, surgiu no início da década de 1980 a implantação de políticas educativas integradoras com idéias de democratizar o Brasil, ocasionando muitas esperanças de implantação de uma real democratização das relações no interior da escola pública. Embora essas esperanças estejam muito longe de se concretizarem, não há de se negar que, nessas quase duas décadas de existências dos conselhos, espaços foram conquistados por usuários e servidores das escolas.

Inicialmente havia temores, especialmente por parte dos diretores, que o conselho escolar pudesse representar uma intromissão dos pais, alunos e professores na direção escolar, fazendo os dirigentes escolares perderem o seu poder, o que inviabilizaria uma direção equilibrada da escola. Esse temor não se realizou e muitos diretores perceberam que não podiam perder o que nunca tiveram: o poder de dirigir com autonomia e como desejariam a escola pública.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos pelos segmentos interno e externo da escola, que têm de decidir e deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das metas da escola. Eles representam as comunidades escolares e locais, atuam e definem caminhos para tomar as decisões que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um ambiente de inovação e decisão, um espaço de discussão, com construção de ações para serem enviadas e administradas através das necessidades educativas, permitem a negociação e a participação social e visam promover a gestão democrática. São, enfim, um mecanismo deliberativo de debates e análise de problemas a serem deliberados, em que se procura incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã.

Se considerarmos a contribuição primordial da escola pública para a construção de uma cidadania participativa e a tomarmos como uma construção de discussões coletiva, verificaremos que os Conselhos Escolares são primordialmente os sustentáculos do projeto político-pedagógico que permitem a definição dos rumos e das práticas essenciais das escolas numa perspectiva emancipadora, que realmente considera os interesses e as necessidades da maioria da sociedade. Este processo deve ser monitorado e acompanhado pelos conselhos escolares.

No processo de elaboração do projeto político-pedagógico da escola, é de responsabilidade do Conselho Escolar debater e tornar claros os objetivos e os valores a serem coletivamente assumidos, definir prioridades, contribuir para a organização do currículo escolar e para a criação de uma agenda de reuniões sistematizada para estudos e reflexões contínuas que inclua principalmente a avaliação do trabalho escolar⁸. Por meio desse processo, é possível combater a improvisação e as práticas rotineiras que se apresentam sem relação com os objetivos e prioridades definidas com a qualidade social da educação, com propósito de alcançar a melhoria do ensino.

Os Conselhos Escolares ao assumirem a função de incentivar e desenvolver uma avaliação contínua do projeto político pedagógico das escolas, acompanhando e dando sugestões para melhoria das estratégias de ação, visam contribuir decisivamente para a criação de um novo projeto escolar, no qual a escola e a comunidade se identifiquem, no intuito de tentarem responder aos desafios imediatos da escola, como também a os graves problemas sociais vivenciados no ensino público do Brasil.

Neste contexto, o papel do Conselho Escolar é ser um mecanismo de consulta e de deliberação que organiza os sujeitos no processo de gestão democráticos sendo um dos mais importantes e que não deve ser visto como instrumento que controla a escola, como eventualmente ocorre, mas como um parceiro que contribui no desenvolvimento das ações e projetos no interior da mesma.

⁸ Segundo o relatório de Gestão Escolar e Formação de Gestores/2000 - Unicef/Undime-RN (INEP, 2001, p. 11), O Conselho Escolar pode “desempenhar um papel relevante na busca de melhoria de resultados da aprendizagem dos alunos no âmbito da escola, evitando, dessa forma, a permanência do quadro atual de abandono. Outro aspecto relevante, refere-se à possibilidade de esse Conselho fomentar a elaboração do projeto político pedagógico nas escolas, buscando criar mecanismos pedagógicos para melhorar a prática docente”.

Sua participação, nesse processo, precisa estar ligada, principalmente, à qualidade do trabalho da escola. Dessa maneira, acompanhar o desenvolvimento da prática educativa e do processo ensino-aprendizagem é o seu principal foco, isto é, sua tarefa mais importante. Dessa forma, a função político-pedagógica do Conselho Escolar se expressa no olhar comprometido que é desenvolvido durante todo o processo educacional, tendo como ponto privilegiado a aprendizagem, qual seja: no planejamento, na implementação e na avaliação das ações da escola.

Sendo assim, quanto mais presente e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar no crescimento do processo democrático na escola, maior serão as possibilidades de fortalecer os mecanismos de participação e decisões coletivas. A participação efetiva do Conselho Escolar no processo de escolha do diretor da escola, por exemplo, constitui uma das ações de maior relevância, na medida em que se apresenta como um elemento aglutinador de forças dos diferentes segmentos que compõem as comunidades locais e escolares. Em algumas escolas, essa participação se dá na organização do processo ou na forma de consulta, na realização de debates e de outras atividades definidas pela comunidade escolar ou pelo sistema de ensino.

Nesta perspectiva, o conselho é um órgão que realmente tem atuação no processo de realização da gestão democrática da escola como espaço coletivo e co-responsável pela gestão. A organização do processo participativo em busca da gestão democrática implica repensar a lógica da escola. Nesta direção, como vimos anteriormente, é fundamental discutirmos como deve ser a participação dos mecanismos de gestão no espaço escolar, suas finalidades e a definição de ações e metas a serem construídas no coletivo pelos diferentes segmentos que compõem a escola ou que dela devem participar.

3.5 Conselho de classe como prática de avaliação escolar

Os Conselhos de Classe são iniciativas em torno de ações políticas no processo democrático na escola, são recebidos pela comunidade como um dos parâmetros avaliativos de muita importância para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem dos alunos. Constituem-se como um dos maiores avanços da autonomia na prática educativa, tem seu foco voltado para o educando. Portanto,

este precisa ser compartilhado por toda a comunidade escolar e local, procurando estabelecer co-responsabilidade participativa, de forma a aumentar a sua legitimidade nas tomadas de decisões no ambiente escolar.

Esse processo visa fortalecer a democratização e a autonomia da gestão da escola pública, sendo possível envolver efetivamente todos no compromisso escolar, como possibilidade de avaliar seus resultados e promover a qualidade em suas práticas profissionais, contribuindo assim com o compromisso social de autonomia da gestão escolar.

O Conselho de Classe é “um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e, em alguns casos, dos pais. É a instância que permite o acompanhamento dos alunos, visando a um conhecimento minucioso da turma e de cada um, e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados” (LIBÂNEO, 2001, p. 234).

É um momento de reflexão no qual se discutem as dificuldades de ensino, de aprendizagem, de adequação dos conteúdos curriculares, da metodologia empregada e habilidade, enfim, da própria proposta pedagógica da escola para se adequar às necessidades dos alunos. Esta prática pedagógica do conselho de classe representa um mecanismo significativo para a vida escolar. É um espaço que se configura como possibilitador da análise do desempenho dos alunos e da própria escola de forma conjunta e cooperativa pelos que integram a organização escolar.

Em educação há sempre que se avaliar, para que a atividade pedagógica seja canalizada para os interesses e necessidades do aluno, a fim de que este alcance o sucesso pretendido. Dentre os vários recursos de avaliação que a escola utiliza destaca-se o Conselho de Classe. É um recurso que proporciona oportunidade de avaliar pontos positivos e negativos da situação ensino-aprendizagem, como também orientar estratégias para melhoria do processo educativo.

Um das características do Conselho de Classe são as reuniões das quais participam educadores de uma classe para analisar aspectos referentes ao aluno individualmente e os relacionados à turma, como fatos, ocorrências, e pretensões dos professores. Em uma reunião poderão ser examinadas uma ou mais turmas da mesma série de acordo com a realidade da escola. O Conselho de Classe oportuniza o aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem, a compreensão

do aluno em suas necessidades e otimização de suas capacidades de ajustamento. O Conselho de Classe tem como base legal os artigos 12º e 24º da LDB n.º 9.394/96, a Resolução 1.728/76 SEE, artigo 53 da ECA e a Portaria n.º 346/2007GAB/SEMEC.

Os objetivos do Conselho serão estabelecidos para atender a filosofia e as características da escola, inspirando-se nas disposições legais, principalmente no que se refere à avaliação e às necessidades do aluno e do professor. A determinação dos objetivos para as reuniões ficará condicionada aos objetivos gerais do Conselho de Classe de cada escola (conforme regimento); os específicos de cada reunião serão determinados de acordo com as necessidades da turma e do bimestre. Os documentos acima mencionados apresentam sugestões de alguns objetivos que são sujeitos à reformulação, e ainda outros podem ser acrescentados de acordo com a pauta da reunião.

- I. O aprimoramento do diagnóstico dos problemas e dificuldades.
- II. A obtenção de informações para facilitar o conhecimento do aluno.
- III. Elaboração de programas de recuperação e outras atividades de apoio.
- IV. Avaliar o desempenho do aluno, em relação às suas aquisições intelectuais, às atitudes, valores, habilidades sociais e psicomotoras.
- V. Relacionar os problemas da turma.
- VI. Analisar especificamente as causas do baixo e alto rendimento do aluno, considerando-se os fatores ambientais, familiares e pedagógicos.
- VII. Discutir medidas a serem tomadas para a solução de problemas;
- VIII. Elaborar planos de ensino (revisão, retomada da matéria) para pôr em prática as decisões tomadas;
- IX. Sensibilizar o professor para a importância da auto-avaliação contínua de seu trabalho, com vistas ao replanejamento e ao seu aperfeiçoamento profissional;
- X. Avaliar permanentemente o processo educativo visando a atingir os objetivos da educação;

XI. Identificação de processos e mudanças de comportamento dos alunos.

A época da realização dos Conselhos de Classe vai depender da estrutura da escola, podendo ocorrer tantas reuniões do Conselho de Classe quantas forem necessárias, o regimento escolar orienta que aconteçam no mínimo quatro reuniões por ano, uma por bimestre. Há escolas que realizam reuniões de Conselho de Classe logo após haver sido organizado o perfil de classe, das turmas, outras já realizam o primeiro Conselho de Classe com os objetivos de:

- Aprimorar o levantamento de dados para a organização do perfil das turmas;
- Esclarecer sobre a dinâmica do funcionamento do Conselho de Classe.

As demais reuniões do conselho de Classe serão realizadas no decorrer do ano letivo, após a avaliação de cada bimestre. Ao final do ano letivo é realizado um Conselho deliberativo que tem por objetivo decidir quanto à recuperabilidade ou promoção do aluno com aproveitamento inferior ao mínimo estabelecido pelo regimento escolar.

Ainda não existe uma posição definida quanto à participação do representante da turma nas reuniões do Conselho de Classe. Acredita-se que a presença de um aluno nas reuniões, às vezes pode criar situações embaraçosas, dificultando a exposição clara e objetiva de problemas mais delicados dos alunos. Dependendo do grau de maturidade do aluno que representa a turma e dos objetivos da reunião, pode-se convocar ou não a sua participação. A presença dos pais de alunos nas reuniões dos Conselhos de Classe é muito importante para a gestão democrática. Caberá à direção orientá-los para saber ouvir, emitir opiniões quando solicitados e guardar sigilo do assunto discutido.

Conselho de Classe é um órgão coordenador e avaliador da ação educacional integrada, exercida pelos elementos que compõem a equipe escolar. É uma atividade por excelência, avaliativa, que envolve a turma e o aluno; fornece informações que contribuem para o ajustamento do aluno a si mesmo, à turma e à escola, como também proporcionam soluções para os problemas da Classe. Funciona como um retorno necessário ao processo educativo e orienta os

professores para assumirem uma mesma linha de ação no tratamento das turmas e do aluno.

Nas decisões das medidas a serem tomadas para a solução dos problemas da turma é importante que todos os educadores daquela turma emitam seu parecer. Quando há uma preparação criteriosa e bem realizada e um recurso excelente de avaliação contínua, que abrangem alunos, professores, órgãos colegiados, há, enfim, um melhor rendimento para toda a escola, em que só funcionará com sucesso quando planejado e executado dentro da realidade desta. A tarefa dos Conselhos de Classe é bastante importante, na medida em que se propõe avaliar e aprimorar o processo ensino-aprendizagem, onde utiliza-se dos recursos psicopedagógicos.

3.6 O grêmio estudantil como exercício de cidadania

Outra forma de participação que contribui para que a escola seja democratizada diz respeito aos alunos, que precisam ser envolvidos nos processos de tomada de decisão e implementação das ações na escola. Essa é uma atuação fundamental para a prática de ações colegiadas e participativas voltadas para o exercício da cidadania. O grêmio estudantil sempre teve um papel histórico importante, que se apresentou como um instrumento integrador de alunos no ensino básico. O grêmio estudantil é o órgão que representa os alunos na escola e tem como objetivo beneficiar uma prática favorável aos participantes. Os grupos - alunos participantes, envolvidos nos grêmios, desenvolvem consciência crítica dos seus direitos e deveres.

O grêmio é um espaço coletivo, social e político, de aprendizagem da cidadania, de construção de novas relações de poder dentro da escola, ultrapassando as questões administrativas e interferindo no processo pedagógico (GRÁCIO, 2002, p. 81).

O grêmio estudantil deve ter como princípio a participação nas decisões, o exercício do trabalho coletivo, a socialização e a clareza das informações, a estreita comunicação entre a equipe interna da comunidade educativa na escola (os alunos entre si e com os outros da comunidade escolar), a valorização e a autonomia do grupo. Sua organização compromete-se com os seus demais, cria ações e tem em vista resolver os problemas que os atinge diretamente.

A democratização das relações de poder depende da efetivação da comunidade escolar e local como um todo nestes órgãos. Fazendo-se presentes em todos os seus segmentos e opinando sobre os mesmos através da participação.

O envolvimento de decisões e informações nas reuniões pedagógicas, na elaboração do projeto político pedagógico e planejamentos nas eleições e seus orçamentos e eventos, ou seja, na sua organização e vida social garantirá uma gestão escolar democratizada.

Enquanto organização representa os interesses dos estudantes na escola. Ele permite que os alunos discutam, inovem e crie alternativas de atuação, tanto no espaço escolar como na comunidade. O Grêmio é um espaço coletivo de discussão que tem como seu objetivo principal a melhoria da aprendizagem dos alunos através da cidadania, convivência, responsabilidade e luta por direitos. Por isso, um dos objetivos é contribuir para aumentar a participação dos alunos nas atividades da escola, na organização de campeonatos, palestras, projetos e discussões, fazendo com que os alunos tenham voz ativa e participem – junto com pais, funcionários, professores, coordenadores e diretores – da programação e elaboração de normas e deveres nos espaço escolar. Para resumir: um Grêmio Estudantil pode promover desde festas nos finais de semana até exigir melhorias na qualidade do ensino. Ele tem o potencial de integrar os alunos entre si, com toda a escola e com a comunidade.

A escola é sempre o lugar que tem algo importante a ser desenvolvido ou construído. Com certeza, não é diferente quando possui um grêmio estudantil funcionando com liberdade, na construção de direitos e deveres, dando oportunidade para que os jovens alunos tenham participação nas decisões da escola para que possam contribuir em uma vivência social. Com o grêmio estudantil os educandos tem como reivindicar seus direitos, participando da administração da escola, colaborando com idéias, opiniões e sugestões, como também tornam-se conscientes das suas responsabilidades e exigências. Um grêmio estudantil deve comprometer-se em procurar defender os interesses dos alunos, exercendo quando possível uma parceria com todas as pessoas que participam da escola. É necessário trabalhar estrategicamente também com os diretores, coordenadores e professores. Somente a partir desse processo o grêmio atuará com empenho, de forma a trazer melhorias em relação aos direitos do aluno e da comunidade.

CAPÍTULO 4

O ESTUDO REALIZADO

4.1 Metodologia

O estudo realizado objetiva, sobretudo, estudar os modos de participação dos atores da comunidade educativa na gestão democrática em escolas pública municipal do ensino fundamental em Teresina – Piauí. Trata-se de um estudo de cunho descritivo-analítico, que aborda “[...] um conjunto de traços verbais daqueles pensamentos que devem ser decifrados e restituídos, tanto quanto possível, na sua vivacidade representativa” (MARTINS, 2008, p. 51). Para consecução do objetivo proposto, foram realizados estudos bibliográficos que subsidiaram a pesquisa de campo ocorrida em escolas da rede municipal de ensino.

Buscou-se inicialmente conhecer o quadro de escolas da Rede Municipal de Ensino de Teresina, estabelecendo como ponto de convergência o processo de gestão democrática participativa em que estas se encontravam, de posse destes dados definiu-se a amostra desta pesquisa. Percebeu-se que as escolas situavam-se em estágios diferenciados quanto ao processo de gestão, neste sentido optou-se por definir a amostra concernente a três escolas da zona urbana, localizada em diferentes áreas da cidade, selecionadas conforme os estágios gerenciais em que estas se encontram: (a) em execução do processo democrático; (b) em aperfeiçoamento do processo democrático; (c) em pleno processo democrático. A escolha de um desses critérios para cada escola nos ajudou a compreender o retrato da participação democrática dos atores nas escolas públicas municipais a partir de cada nível de evolução da gestão.

A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2009, estendeu-se a agosto do ano subsequente. Caracterizou-se por visitas para observação, reuniões, entrevistas em áudio-vídeo e aplicação de questionário.

4.2 Caracterização das escolas pesquisadas

Para preservar o anonimato dos sujeitos, as escolas pesquisadas foram denominadas de A, B e C, que atendem respectivamente aos critérios acima dispostos. Todas as escolas são autorizadas a funcionar pelo Conselho Estadual de

Educação e são instituições educacionais fundadas e mantidas pela Prefeitura Municipal de Teresina-Piauí, juntamente com a Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

Na fase de observação buscou-se, inicialmente, conhecer as caracterizações referentes ao espaço de localização e físico, bem como, extrair informações fundamentais quanto a realidade socioeconômica, oferta de ensino, períodos de funcionamento e quadro pessoal administrativo. Demonstra-se a seguir dados informativos sobre as escolas que fazem parte da amostra.

A escola “A” está situada na periferia da zona leste desta capital, no Bairro Cidade Leste, freqüentado por população socioeconômica composta de baixo poder aquisitivo. O nível de ensino oferecido pela escola é Fundamental de 1º ao 9º ano. Em 2010 apresentou uma matrícula de 709 alunos nos turnos manhã e tarde. Funciona com 12 salas de aula, tendo em média 36 alunos por sala. Conta com uma equipe de pessoal formada por 1 diretora, 1 vice-diretora, 1 diretora pedagógica, 30 professores. Há, ainda, uma equipe auxiliar que é composta de 1 secretária, 3 vigias, 2 zeladores, 3 merendeiras, totalizando 42 funcionários.

A escola “B” está situada na periferia da zona sul desta capital, no Parque Dagmar Mazza, Bairro Santo Antonio, freqüentado por população socioeconômica composta de baixo poder aquisitivo. O nível de ensino oferecido pela escola é Fundamental de 1º ao 9º ano diurno, e EJA do 6º ao 9º no turno noite. Em 2010 apresentou uma matrícula de 419 alunos nos turnos manhã e tarde. Funciona com 12 salas de aula, tendo em média 35 alunos por sala. Conta com uma equipe de pessoal formado por 1 diretora, 1 vice-diretora, 2 diretoras pedagógicas, 30 professores, destes 14 são estagiários. Há, ainda, uma equipe auxiliar que é composta de 4 secretárias, 3 vigias, 3 zeladores, 3 merendeiras, totalizando 47 funcionários.

A escola “C” está situada na zona norte desta capital, no Bairro Parque Alvorada, sua clientela é formada por população socioeconômica em sua maioria oriunda de famílias de classe média baixa, cuja renda em maior parte vem da informalidade. Atende alunos dos bairros circunvizinhos, os quais apresentam altos índices de violência e consumo de drogas, o que contribui para a vulnerabilidade social dos alunos. O nível de ensino oferecido pela escola é o Fundamental de 1º ao 9º ano, com matrícula total de 736 alunos em 2010, nos turnos manhã e tarde, com 15 salas de aula, tendo em média 35 alunos por sala. Conta com uma equipe

formada por 1 diretor, 1 vice-diretor, 3 diretoras pedagógicas, 29 professores. Há, ainda, uma equipe auxiliar que é composta de 1 secretária, 3 vigias, 5 zeladores, 3 merendeiras, totalizando 46 funcionários.

A empregabilidade neste contexto social é diversa, dependendo da formação que a pessoa possui, alguns são catadores de lixo, prática ainda existente, empregadas domésticas, entre outros, e os salários são equivalentes à escolaridade. As famílias dos alunos são compostas de trabalhadores do setor terciário, pequenos comerciantes e muitos desempregados, que de maneira geral têm pouca participação nas atividades oferecidas pela escola. A escola está consciente do seu papel, que é o de contribuir para a transformação da sociedade. Para isso deve oferecer oportunidades para que as famílias tenham a esperança de ver seus filhos alcançarem um futuro melhor, através de um ensino de qualidade. A escola acredita que o homem vive sua liberdade quando se posiciona ante os valores que lhe são constantemente propostos, em condições de aceitá-los ou negá-los, pois como sujeito construtor da história, livre e consciente, é capaz de acatar, mas também de resistir e recusar.

As três escolas recebem a visita de uma superintendente escolar quinzenalmente para o acompanhamento técnico-pedagógico das ações desenvolvidas no ambiente escolar.

Após organizar a caracterização do grupo de escolas do campo de pesquisa, deu-se início à aplicação de entrevista e questionários aos os gestores, pedagogos, professores e alunos em seu próprio espaço, em horários vagos, em intervalos de recreio. Todos os atores das escolas “A” e “B” da amostra foram bastante receptivos, o que facilitou a coleta de dados, somente na escola “C” foram encontradas dificuldades em relação à amostra de professores, pois os mesmos não queriam fazer parte da pesquisa, mas com a ajuda dos gestores foi possível concluir a pesquisa.

4.3 Os sujeitos pesquisados

A pesquisa realizada teve como sujeitos 3 diretores, 3 pedagogos, 3 professores, que foram entrevistados em áudio-vídeo. Um total de 90 alunos foi pesquisado através de questionários que representaram 10% dos alunos matriculados do 6º ao 9º ano do ensino fundamental das escolas que participaram da amostra.

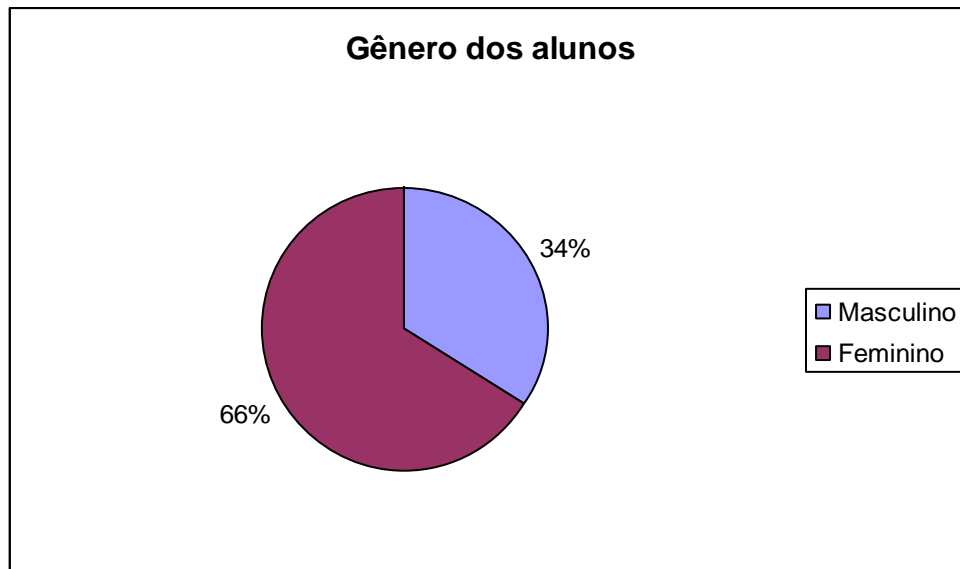
Informações essenciais sobre o grupo de gestores, pedagogos e professores foram coletadas, dentre estas: idade, tempo de atuação na escola em que trabalhava no momento da pesquisa, área de graduação e titulação. Sobre esses aspectos foi evidenciado que os sujeitos relacionados no momento da coleta de dados, têm idade entre 31 e 50 anos, sendo, 56% com idade entre 31 e 40 anos, e 44% com idade entre 41 e 50 anos.

Quanto ao gênero, 100% dos profissionais pesquisados que voluntariamente participaram do estudo, são do sexo feminino. Este percentual ficou próximo ao que Tardif; Lessard “[...] apontam como proporção de mulheres em relação aos homens, atualmente no ensino primário e secundário no contexto mundial, que é de 85 mulheres para 15 homens” (2005, p.17).

O tempo de serviço dos profissionais nas escolas visitadas varia entre 6 meses a 16 anos. Observou-se, ainda, que todos os sujeitos pesquisados têm mais de 6 anos de docência. Esta é uma característica importante para a pesquisa, pois indica que o grupo de gestores e professores já têm o que se pode chamar de experiência, entendendo-se experiência como um processo de aprendizagem que permite ao trabalhador da educação adquirir certezas expressas por suas crenças e hábitos construídos nas repetições e de fatos (TARDIF; LESSARD, 2005). Nesta condição pode-se dizer que o grupo já compartilha a algum tempo em inter-relações humanas da gestão escolar, o que favorece a elaboração de um trabalho coletivo no espaço escolar.

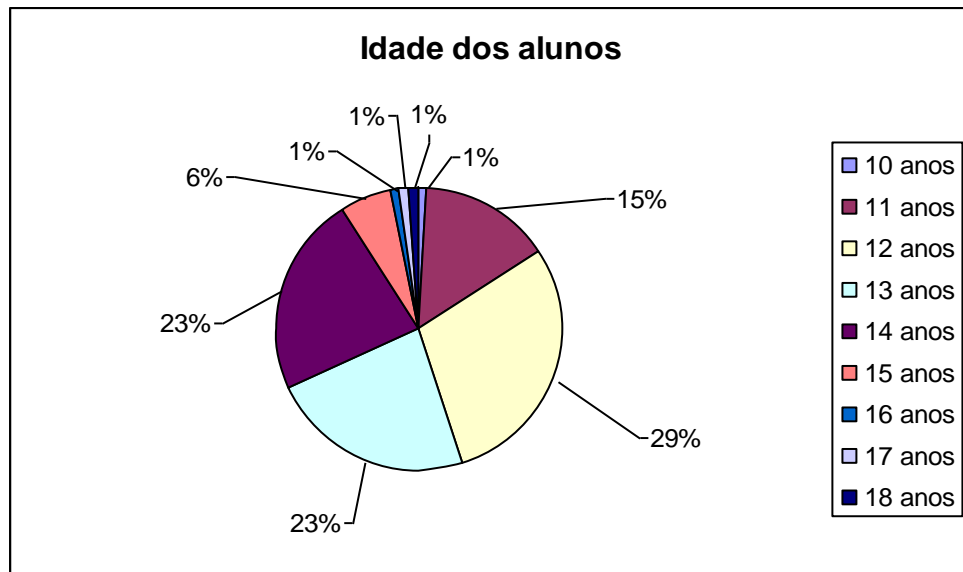
Quanto à titulação, 100% dos profissionais que participaram da pesquisa são graduados em suas áreas de atuação, todos possuem pós-graduação em nível de especialização e 1 com mestrado em andamento. Percebe-se que esse grupo tem um nível de formação elevada.

Dando continuidade à coleta de informações apresenta-se a seguir os dados sobre o grupo de alunos das escolas que constituem a amostra. Foram aplicados 90 questionários, tendo como percentual de 10% da amostra em relação aos alunos matriculados do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, quanto ao gênero, idade e série no momento da realização.

Gráfico 1: Gênero dos alunos

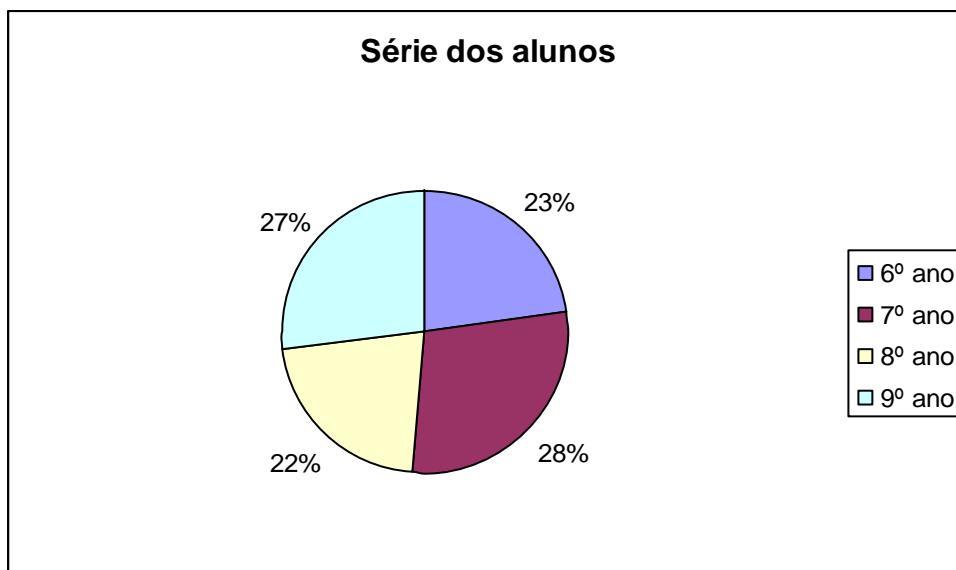
Fonte: Questionário aplicado aos alunos.

Quanto ao gênero, procurou-se verificar sobre a quantidade de homens e mulheres que participaram do estudo. Verificou-se que 66% dos participantes são do sexo feminino e 34% do sexo masculino. Esta configuração é interessante para a pesquisa, pois embora a paridade não esteja próxima da igualdade, pelo fato das escolas conterem um número maior de meninas nos espaços das escolas pesquisadas, favorece a elaboração de uma realidade mais verdadeira que pode configurar-se à medida mais eficaz para a organização dos dados coletados.

Gráfico 2: Idade dos alunos

Fonte: Questionário aplicado aos alunos.

Os dados ilustrados no gráfico acima mostram que os alunos se encontram nas séries de acordo com suas idades. Isso quer dizer que as escolas pesquisadas não possuem problemas com indicadores de qualidades referentes à distorção idade-série, pois os números mostram que somente um aluno se encontra com distorção idade-série representando um percentual de 1%. Outro dado importante que deve ser ressaltado é com relação à disponibilidade com a qual os sujeitos responderam ao questionário, como também o conteúdo escrito nas respostas que contribuíram na coleta de análise, como também para o enriquecimento da pesquisa.

Gráfico 3: Série dos alunos

Fonte: Questionário aplicado aos alunos.

Quanto à série dos alunos há variação, assim distribuídas entre: 23% para o 6º ano; 28% para o 7º ano; 22% para o 8º ano e 27% para o 9º ano. Foi uma característica importante para a pesquisa, pois indica que os alunos que mais participam do conselho de classe, grêmio estudantil e outras atividades da escola, são os que estão estudando a partir do 8º ano, por terem mais tempo na escola e experiência no processo ensino-aprendizagem, o que contribui para o processo de construção de uma escola democrática - participativa como também nas relações construídas no ambiente escolar.

4.4 Procedimento da pesquisa

Após a coleta de dados dos alunos, procedeu-se a análise dos questionários, através da análise de conteúdo, conforme Bardin (1997), a técnica de análise de conteúdo escolhida e utilizadas no processo de análise dos questionários foi a categorial. Essa técnica classifica os elementos por características comuns ou que tenha relação entre si. Optou-se na diferenciação das categorias por proceder à análise técnica a fim de retratar o que os alunos entendiam sobre gestão democrática participativa, pois ela refere-se ao conhecimento de certos termos, participação, idéias, opiniões, sugestões nas respostas e os seus encaixes em

categorias. Sendo assim, a utilização da análise do conteúdo favoreceu compreender a respostas dos alunos escritos em um momento social e de participação na escola considerando-se seu papel importante na gestão para o desenvolvimento democrático no espaço escolar.

Com base nos dados qualitativos, estabeleceu-se as categorias de respostas, e as freqüências em que elas apareceram nas falas dos questionários, ou seja, as categorias de resposta receberam códigos, e o número de vezes a que cada código apareceu foi registrado como um dado numérico.

Segundo Creswell (2005), na análise qualitativa descrevem-se as experiências das pessoas estudadas a partir de sua ótica, em sua linguagem e com as suas expressões. Sendo assim, durante a análise procurou-se dar estrutura aos dados, organizando-os em categorias, interpretando-os e estabelecendo unidades de análise, sem deixar de relacioná-los ao alcance do objetivo da pesquisa e, por fim relacionar os resultados na análise com os estudos já existentes sobre gestão democrática participativa.

Da síntese de todos os questionários, foi possível identificar as categorias mais importantes, as quais se transformariam em tabelas constantes do conteúdo da gestão democrática participativa. A utilização da medida da freqüência das categorias que apareceram permitiu verificar quais aspectos do conteúdo são mais enfatizados. Nesta análise foi realizada a relação dos dados buscando precisão nas informações coletadas. Fez-se a tabulação e interpretação dos dados de forma qualitativa e quantitativa para que se pudesse compreender como, de fato, ocorre o modo de participação dos atores da comunidade educativa na gestão democrática em escolas públicas municipais do Ensino Fundamental de Teresina-Piauí.

Através dos usos de quadros, gráficos e tabelas, procurou-se dispor, claro e corretamente, as informações comprobatórias das informações que as acompanha, de modo, a não ficarem dúvidas quanto à coerência entre os dados e os resultados da pesquisa.

4.5 O Retrato da Participação Democrática dos Atores em Escolas Públicas Municipais a Partir do Nível da Evolução da Gestão

Para análise e discussão dos resultados, contou-se com o apoio de diversos teóricos que deram sustentação à pesquisa. Dessa forma a pesquisa bibliográfica

norteou a fundamentação teórica do tema abordado, ao mesmo tempo em que, esclareceram dúvidas e proporcionaram suporte para a elaboração e execução deste presente estudo. Após a realização da pesquisa bibliográfica, prosseguiu-se com aplicação do instrumento de entrevista a gestores e professores, e de questionários aos alunos, cujas respostas foram classificadas e selecionadas.

As entrevistas aplicadas foram essenciais, pois através delas pode-se conhecer a visão dos sujeitos. Considerando as evidências dos dados coletados pode-se compreender melhor o objeto em estudo. Esse processo contribuiu para uma leitura reflexiva, mais consistente da realidade da temática estudada. Apresenta-se a seguir as respostas dos sujeitos que compõem esta investigação que foram analisadas e discutidas à luz das teorias que subsidiaram o estudo na visão dos Gestores, Pedagogos, Professores e alunos, em relação à Autonomia da Gestão Democrática.

4.6 Visão dos Gestores, Pedagogos⁹ e Professores em Relação à Autonomia da Gestão Democrática

Quadro 1: O entendimento em relação à gestão democrática participativa

Escolas	Diretor	Pedagogo	Professor
A	E a forma de trabalho em que a escola consegue agregar Valores, de forma em que todos os setores envolvidos, professores, administrativo, representantes da comunidade, eles possam de fato, de uma forma concreta vivenciar de todas as ações e formas de decisões da escola. A fim de que todos esses membros consigam se sentir parte, consiga construir a escola na dimensão de todo o seu sucesso e discutido proposta na construção de seus sonhos e projetos para todos.	É aquela onde o eixo principal é a participação. É a vontade que é depende de cada sujeito querer participar. Quando o sujeito quer participar, então ele quer fazer parte da construção do processo. Como a participação é uma vontade que vem instituída do sujeito e não uma imposição externa, então faz com que essa participação democratize o processo e é importante para o gestor sensibilizar a comunidade para que ela sinta essa vontade de querer construir o processo democrático e coletivo e a construção de uma escola da comunidade oferecendo ensino de qualidade.	É a participação de todos os membros que compõe o corpo da escola para que ocorra um desenvolvimento em todos os âmbitos do ambiente escolar.
B	É a gestão onde todos os envolvidos no cotidiano escolar participam na tomada de decisões para garantir o sucesso da aprendizagem.	Ação que objetiva trabalhar de forma consensual e flexível para assegurar e viabilizar uma educação de qualidade.	Sabemos que a característica indispensável de uma gestão democrática participativa é aquela que envolvem todos os atores.
C	É a gestão onde as decisões são tomadas de forma coletiva envolvendo na medida do possível o conselho escola, conselho dos pais, comunidade...	Consiste na participação efetiva de todos os segmentos da comunidade no processo de tomada de decisões.	Gestão com participação da comunidade escolar (professores, pais, alunos, corpo administrativo). A escola seria gerida com a colaboração de todos.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Em relação ao entendimento no que concerne à visão dos Gestores, Pedagogos e Professores sobre a autonomia da Gestão Democrática Participativa, percebe-se que, na totalidade, os entrevistados compreendem que o envolvimento dos atores da comunidade escolar constrói o processo democrático e coletivo de uma nova escola, oferecendo um ensino de qualidade. De acordo com o processo de análise e interpretações dos dados coletados, é possível observar a existência de um processo construtivo e de transformações que ocorre dentro da escola, a partir de uma nova concepção a respeito da gestão democrática participativa, que deve

⁹ PEDAGOGO, nas escolas municipais refere-se ao profissional que acompanha toda a gestão pedagógica, ou seja, aquele que acompanha o trabalho do professor, envolvendo, planejamento, gestão em sala de aula, e ainda as ações da rotina escolar,

ser realizada com a co-responsabilidade dos membros que compõem a gestão da escola, visando à construção de uma gestão com qualidades educacionais. Nesta perspectiva pode-se afirmar que:

Na participação a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência. Pela participação competente e associação constrói-se a prática dos deveres sociais e conquistam-se os direitos correspondentes que, gradativamente, aumentam o direito da participação (LÜCK, 2006, p. 66).

Sendo assim, faz-se mister observar que todos os gestores, pedagogos e professores, percebem que a autonomia escolar é necessária, entretanto, para que a escola construa este espaço de aprendizagem e construção de um trabalho coletivo, esta precisa desenvolver relações inter-pessoais na busca de uma gestão democrática participativa. No sentido de proporcionar melhor entendimento acerca desta temática, considera-se importante evidenciar-se o aspecto referente à visão destes atores institucionais, acerca da forma de gestão da escola onde atuam. Assim, apresenta-se o posicionamento dos mesmos no quadro a seguir:

Quadro 2: Considera a gestão da sua escola democrática participativa

Escolas	Diretor	Pedagogo	Professor
A	Sim, porque as decisões são tomadas na coletividade, as ações são também construídas na coletividade, nós não compreendemos fazer isolado. E um fazer em que todos se tornam responsável pela construção deste projeto educativo que tem a proteção de alcançar outro, que é tem como objetivo o nosso educando, a nossa principal peça.	Uma escola democratiza a partir de sua construção, a forma como o gestor conduz todo o processo de sensibilização da comunidade, de seu corpo docente, administrativo e conquista todos para que nós possamos sonhar. Por isso temos uma gestão democrática participativa por que todas as ações da escola, todos participam, do aluno até o agente de portaria e comunidade participam de todo o processo.	Sim, por que temos uma gestão que descentraliza o poder, dando oportunidade para que todos possam participar da missão do fazer educacional da escola.
B	Porque a gestão é descentralizada e transparente. As ações são elaboradas e executadas de forma não hierarquizada e do conhecimento de todos os envolvidos no processo.	Sim, todas as ações desenvolvidas para potencializar a escola são decididas com a participação de todos os envolvidos, inclusive da comunidade.	Sim, a escola desenvolve uma gestão democrática participativa por que procura envolver todos no processo, corpo docente, docente, pais e também a comunidade.
C	Não, na escola o nosso conselho ainda não entendeu o poder que tem e muitos e talvez por falta de conhecimento ou de segurança se deixar ser convencido com facilidades nas tomadas de decisões ou pela gestão ou por professores que tenha um posicionamento contrario ao da gestão.	Sim, as decisões são compartilhadas, elas não são tomadas individualmente.	Não de maneira integral. A comunidade escolar só é ouvida em alguns momentos.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Nas respostas dos sujeitos sobre as considerações se a escola é democrática participativa, referentes às escolas A e B, observa-se que todos responderam que sim, deram ênfase que toda a participação do processo deve acontecer com a co-responsabilidade na construção do projeto educativo, uma vez que este possibilita a oportunidade de todos participarem das ações, inclusive a comunidade, de forma que ocorra a descentralização, cujo objetivo principal é ter como foco o processo ensino aprendizagem do aluno. Assim, comunga-se com o entendimento de que:

Democracia que deve radicalizar-se nas relações entre o educador e o educando como dois sujeitos em interação, não podem ser negados na organização dessas relações. A escola deve, ainda, se configurar democrática em suas ações como agência prestadora de serviço que precisa levar em conta os interesses dos usuários, a quem ela deve servir e para os quais foi criada (PARO, 2001, p. 81).

Essa maneira de pensar leva a visualizar-se que a forma como a escola se mostra é decorrente da ação conjunta de todos esses elementos. Que uma gestão democrática precisa da participação efetiva da comunidade interna e externa, no momento de compartilhar o poder e a tomada de decisões. Implica também na efetivação de novos processos de organização, é uma gestão baseada em dinâmica que ofereça os processos coletivos e participativos em forma de decisões. Neste sentido, a participação constitui um dos modelos fundamentais a serem implementados pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

Para maior aprofundamento desta investigação, considerou-se essencial a busca de respostas dos referidos atores institucionais no que concerne à opinião destes sobre a existência ou não de uma ambiência propícia para que ocorra o debate sobre a aplicabilidade do processo democrático participativo nas escolas pesquisadas, tendo sido obtido os seguintes dados:

Quadro 3: Opiniões dos atores institucionais sobre a existência de ambiente propício nas escolas brasileiras para debates freqüentes sobre a aplicabilidade democrática participativa.

Escolas	Diretor	Pedagogo	Professor
A	As escolas públicas brasileiras elas tem investido mais nessa linha de trabalho democrático participativa. As próprias experiências que nós temos de fazer da dimensão política do fazer coletivo. A escola como sendo uma empresa em que precisa construir de forma participativa com um ambiente participativo democrático. Hoje nós percebemos muito mais importante por que o professor já tem o desejo de contribuir coletivamente e aquele sonho que a escola é capaz de construir, e construir com mais qualidade e a qualidade vai estar sendo objetivo sobre a discussão do fazer público em uma realidade.	Com certeza temos um ambiente propício, por que a forma como o governo federal tem colocado recursos, dinheiro direto na escola, já dá para ter autonomia financeira, e essa autonomia dá oportunidade de buscar sensibilizar toda a comunidade escolar e externa a participar desse processo, até por que o público tem que estar sempre de portas abertas para o povo. O recurso tem que ser administrados de forma democrática e participativa, logo a escola tem esse ambiente propício, com pessoas querendo participar do processo de construção de uma escola de qualidade.	Sim. A gestão da escola sempre prioriza as discussões com todos os membros escolares para trabalhar as atividades que serão executadas ao longo do ano, dando ênfase em primeiro lugar a aprendizagem dos nossos alunos.
B	Sim, existem ambientes, só que o tempo para os debates freqüentes fica reduzido devido a uma sobrecarga de trabalhos burocráticos, mas é interessante observar que a escolar estão melhorando a qualidade, isto se deve a um modelo de gestão onde abre espaço para o diálogo e a participação de todos os atores envolvidos.	Sim, é importante oportunizar diálogos continuamente sobre democracia participativa, por que é um processo que fortalece a missão da escola. Quando não a ambiente, criamos um.	Sim, e foi a transformação de escola no ambiente de debate e discussões que aproximou pais, alunos, comunidade e estreitou os laços entre a equipe gestora, pois quando trabalhamos em prol dos mesmos objetivos a afinidade e o respeito muito e uma consequência.
C	Não, a comunidade escolar infelizmente, ainda não despertou para a importância do assunto, pois sempre que são convocados para algo parecido não comparece em sua totalidade.	Sim, o ambiente existe, mas na pratica não acontece vírgula, pois a própria comunidade escolar não tem clareza do verdadeiro sentido do que é participar.	As discussões ainda são muitos centrados na direção administrativa e pedagógica. A comunidade escolar pai, aluno, corpo discente ainda esquecida.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Percebe-se que o pensamento dos sujeitos envolvidos nesta investigação é convergente a respeito deste aspecto, uma vez que das três escolas pesquisadas, dois representantes responderam sim, e apenas o representante da escola “C” respondeu de forma negativa ao enfatizar que: “a comunidade escolar infelizmente, ainda não despertou para a importância do assunto, pois sempre que é convocada para algo parecido não comparece na escola”.

Os pensamentos em geral, todos os sujeitos fazem referência ao conselho escolar, o que vai de encontro às seguintes disposições:

Funcionaria basicamente como um órgão de assessoria e fiscalização do direito e teria como um de seus propósitos prioritários fazer da participação dos pais um objeto de preocupação e um fim da própria escola, de modo a aproximar a família das questões pedagógicas e a tornar a unidade escolar integrada ao seu meio (PARO, 1996, p.113).

Neste sentido, o Conselho Escolar contribui significativamente para a discussão no espaço escolar e para a democratização da sociedade no exercício da gestão democrática participativa.

Quadro 4: Formas de decisões na escola na perspectiva do diretor.

Escolas	Diretor
A	Elas são tomadas de forma gerencial participativa, hoje nos podemos compreender que a escola não tem um gerente único. Ela tem em cada funcionário, em cada pai e mãe, professor, zelador, merendeira, um gerente que é responsável pela suas ações dentro do setor em que eles se responsabilizam. Nós percebemos hoje que a linha mestre da gestão democrática, e nós colocamos a chamada responsabilidade e confiança nas mãos de todos. Com a dimensão social que essa é a de servi a escola e a comunidade do que ela mais precisa, delegando responsável no direcionamento das ações realizado dentro da escola.
B	De forma coletiva e participativa. Todas as decisões são tomadas ouvindo as partes interessada, onde é acatada sugestões e o resultado final contemplado o que a maioria decidiu.
C	Na maioria das vezes o conselho é convocado a se posicionar em relação a um assunto polemico.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Evidenciou-se acentuada semelhança nas respostas dos diretores, pois todos informam que as decisões são tomadas de forma coletiva. Teoricamente a este respeito têm a idéia de que

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LÜCK, 2006, p. 22).

Nesta perspectiva, a autora deixa claro que não basta estar na escola, mas é preciso participar das tomadas de decisões, pois o simples fato de atuar como membro participativo pode trazer resultados positivos para o desenvolvimento de uma escola com dimensão social que visa servir toda a comunidade.

Na intenção de aprofundar-se a investigação, considera-se oportuno e necessário identificar como ocorre a participação da comunidade interna no que se refere à tomada de decisões, tendo sido ouvidos docentes, discentes e funcionários que estão inseridos nestes contextos, onde se verificou:

Quadro 5: Participação da comunidade interna docente, discente e funcionários na tomada de decisões sobre a ótica do pedagogo e professor.

Escolas	Pedagogo	Professores
A	Sim, é feita através da sensibilização de todos os sujeitos, colocando a necessidade dessa construção coletiva, a comunidade e escola de mãos dadas são mais fortalecidas e terá mais sucesso. Ter um diálogo onde a linguagem seja compreensível e adéqüe a comunidade interna e externa. Colocando para eles como gerenciar a escola? Que escola sonha para seus filhos? Com que olhos vêm a escola? Então foi um sonho coletivo que fomos construindo essa fortaleza que é a gestão hoje na escola.	Sim. As decisões são tomadas na coletividade e na individualidade de forma muito transparente dando oportunidade de igualdade com singularidade.
B	Fazemos reuniões antecipadas para determinar como serão as discussões. Dividimos tarefas, delegamos responsabilidade e determinamos o tempo para cada participação. Todo o processo é interligado e independente, pois isso todos se envolve, minha participação sempre contempla a parte pedagógica.	Através de reuniões com professores, conselheiros, pais, grêmio estudantil e comunidade escolar.
C	Sim, através do conselho escolar.	As tomadas de decisões ocorrem somente quando o professor participar como colaborador efetivo, isto é quando a situação depende de sua atuação profissional direta.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Na fala dos envolvidos, pode-se perceber que, no que diz respeito às tomadas de decisões, os pedagogos e professores foram unânimes em afirmar que existe este processo no espaço escolar, realizado através de reuniões para sensibilização como também delegação de responsabilidades, de forma transparente, dando a oportunidade de igualdade através de um diálogo constante para a construção desse momento coletivo.

Os professores tomam consciência da sua própria profissionalidade e do seu poder e responsabilidade em termos individuais e coletivos. Importa assumir que a profissionalidade docente envolve dimensões que ultrapassam a mera dimensão pedagógica. Como ator social, o professor tem um papel a desempenhar na política educativa. No seio da escola, a sua atividade desenrola-se no cruzamento das interações político-administrativo-curricular-pedagógicas (ALARCÃO, 2010, p. 23).

Segundo Alarcão (2010), os professores, junto com os pedagogos e outros membros da comunidade interna, devem atuar em todos os setores da escola nos diversos momentos, pois a autora concebe aos professores várias contribuições, principalmente na construção conjunta do projeto educativo. Os professores devem contribuir com os demais segmentos da escola, tanto nas tomadas de decisões como nas ações necessárias para colocar em prática o processo ensino aprendizagem.

Quanto ao aspecto referente ao Projeto Político Pedagógico, para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se momentos de diálogo junto aos diretores, pedagogos e professores com vistas a ter as considerações no que diz respeito à forma de elaboração do referido Projeto.

Quadro 6: Considerações sobre o modo como o Projeto Político Pedagógico foi elaborado para que haja participação coletiva na gestão da escola

Escolas	Diretor	Pedagogo	Professor
A	O que nós temos de cargo chefe no comando da gestão democrática participativa na escola foi a elaboração e execução do P.P.P. , foi um momento muito mágico em que a escola conseguiu colocar todos os membros da comunidade independentemente desses membros terem um nível de escolaridade maior, nós conseguimos mostrar para cada pai mãe e funcionário o tipo de escola que estávamos construindo e que ações poderíamos elaborar. Para a realização desse sonho a escola e principalmente os pais se encantaram em saber que eram gerentes isso foi à mola mestra para que todos sentissem responsável para a construção dessa nova escola. O P.P.P. não ficou documentado formatado para esquecimento nas gavetas, ou num documento burocrático, mais as suas ações estimuladas luz de cada realidade da clientela matriculada a um novo ano letivo	Foi o momento mais mágico da escola. Quando chamamos a comunidade em peso independentemente ser pai ou não para dentro da escola. Pedimos que olhassem a escola ao modo deles, dissessem o que estão vendo e o que queriam ver de verdade. Que escola queremos para os nossos filhos? Esse momento de sensibilização, mostrando para a comunidade que ela podia sonhar, foi o que fizemos aliado ao nosso P.P.P. e a primeira missão foi mostrar que tínhamos uma evasão de 68% e a distorção idade-série de 84%. Olhamos e dissemos que queríamos ser uma escola reconhecida em todo o Brasil com um ensino de qualidade. Em dez anos conseguimos através da pedagogia do amor e da inclusão.	Sim. Por que o P.P.P. foi elaborado com a participação da gestão, conselho escolar, conselho discente, participação comunitária e representantes de parceria com empresa privada.
B	Sim o P.P. P foi elaborado considerando a realidade onde a escola está inserida e buscando sempre a participação dos professores alunos, funcionário e comunidade.	Sim. A participação de todos garantiu a efetivação dos trabalhos e nos deu um norte geográfico para aplicar nossa visão de mundo e tentar nos superar a cada dia.	Sim. Com a participação dos pedagogos, gestores, um grupo de professores, esse projeto reflete todo o coletivo por que após a elaboração foi apresentado uma cópia para os professores fazerem sugestões.
C	Não sei opinar, pois não participei do processo de elaboração.	Sim. Eu não participei da elaboração do P.P.P. da escola, mas, segundo informação o P.P.P. é resultado de um pensamento coletivo na busca de caminhos para melhorar o desempenho da escola.	O Projeto Político Pedagógico, não foi feito com a participação do corpo docente (reformulação). A versão anterior do P.P.P. foi elaborado com a minha participação e de outros professores.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Com observância nos dados expostos acima, evidenciou-se em destaque que somente um gestor e um pedagogo não participaram do processo de elaboração do P.P.P. da escola, pois os mesmos não estavam no momento de elaboração, mesmo assim eles colocam que têm informação de que sua construção

tem um pensamento coletivo na busca de caminhos para melhorar o desempenho da escola. Esse posicionamento possibilita considerar que:

O grande desafio da escola ao construir sua autonomia, deixando de lado seu papel de mera 'repetidora' de programas de 'treinamento', é ousar assumir o papel predominante na formação dos profissionais (VIEGA, 1996, p. 21).

Sob esta ótica, é mister afirmar que é preciso repensar a escola como um espaço democrático de troca de produção de conhecimento, é um grande desafio para os educadores, que deverão enfrentar especificamente o gestor escolar. A construção do P.P.P. pode tornar-se uma prática capaz de romper com as relações competitivas, autoritárias e cooperativas que permeiam as relações internas da escola, por ser um planejamento articulador do processo coletivo das tomadas de decisões.

Neste contexto, e no sentido de adicionar dados que pudessem impulsionar uma análise mais criteriosa a respeito da temática em estudo, buscou-se identificar estratégias utilizadas para atingir as metas e ações previstas no P.P.P. das escolas, tendo sido revelado o exposto a seguir:

Quadro 7: Estratégias utilizadas para atingir as metas e ações previstas no projeto político pedagógico da escola.

Escolas	Diretor	Pedagogo	Professor
A	Na verdade o P.P.P. é considerado por todos nos como uma meta, é o CPF da escola, ele se constitui nessa meta, o mais concreto em termo de qualidade. A escola pode concretizar as ações ali colocadas, ate por que o momento em que a escola sistematiza as ações para serem realizadas ao longo de um ano letivo, essas ações se renovam a cada ano. Nós temos as ações como compromisso firmado na dimensão de uma coletividade, uma participação que envolve todos nós nas decisões e responsabilidades gerencial, planejada e de fato executadas. O que o P.P.P. propõe é o que fazer a diferença no que chamamos de qualidade escolar.	A primeira estratégia no coletivo foi sensibilizar com reuniões ampliadas para elaborar projetos, com varias alternativas para alfabetizar os alunos em setenta dias, recolocando nas séries adequadas. Quanto a evasão fizemos um projeto de acolhimento e um de ir atrás de alunos faltosos nas casas, projeto de matemática, e deu certo por que fizemos a ação maior que é o planejamento. O planejamento é o foco mais forte da nossa gestão, não existe uma ação da gestão sem planejamento.	Sim. Por que todo fazer pedagógica esta relacionada com as ações do P.P.P. que visão o desenvolvimento cognitivo, social e afetivo dos nossos alunos.
B	Sim. O P.P.P. foi elaborado de acordo com a realidade de nossa escola.	Sim. A educação é dinâmica e requer novos olhares e ações a cada nova circunstância, situação ou momentos enquanto nosso projeto é executável por que contempla habilidades e competências necessárias para nossa realidade.	Com certeza, nessa escola ninguém consegue remar contra a maré, por que o P.P.P. reflete nossos anseios e metas para a educação e o projeto só foi aprovado depois que passou pelo olhar clinico de cada professor.
C	Sim. Embora eu não tenha participado de sua elaboração, pois as metas e as ações previstas no P.P.P. são na maioria voltadas para o desenvolvimento de uma gestão democrática.	A elaboração do plano de ação é uma forma de operacionalização e implementação das ações planejadas coletivamente no P.P.P.	Desconheço o P.P.P. atual, não posso emitir opinião sobre o que desconheço.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas

Ao serem questionados sobre as estratégias utilizadas para atingir metas e ações previstas no P.P.P., constatou-se que todos os diretores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas colocaram que é um planejamento maior da escola.

A escola passa a formar um novo espaço pedagógico democrático com oportunidades de participação. Na diversidade de opiniões surge o espaço para a interação de idéias e tomada de decisão, definido-se juntos o que se quer realizar (LOPES, 1998, p. 13).

Neste caso, verificou-se que o P.P.P. tem como estratégia, sensibilizar e firmar compromissos na coletividade, conforme o diretor da escola “B”, “requer novos olhares e ações a cada nova circunstância na escola”, que tem como visão o desenvolvimento cognitivo, social e efetivo dos nossos alunos. No decorrer da análise realizada, percebeu-se a necessidade de se identificar que mecanismos são utilizados nas referidas escolas que favorecem a construção de uma gestão democrática. Assim, pontuou-se as informações seguintes:

Quadro 8: Mecanismos utilizados na escola para tornar democrático a gestão.

Escolas	Diretor	Pedagogo	Professor
A	O mecanismo maior que nos temos construído ao longo dez anos de trabalho é o mecanismo do dialogo, a ação do gerenciamento participado do socializar com toda a equipe, todo e qualquer tomada de decisões, por que esse dialogo é o que vai dar abertura para socialização dos projetos, é o dialogo que vai dar abertura para as reuniões coletivas dando abertura para a escola sonhar, sonhos possíveis, essa a linha mestre de nosso projeto democrático. Quando a escola possui essa transparência do dialogo tem mais qualidade e fica mais simples utilizar outros mecanismos.	Nossa primeira estratégia foi fazer um projeto sobre a família na formação de valores, depois o projeto “lugar da família na escola” e não somente o aluno, depois através do conselho escolar que foi feito um trabalho para trazer a comunidade para dentro da escola, criou os amigos da escola, pais voluntários com o projeto “organização para o sucesso” e realizamos o conselho de classe. Com esses projetos mostramos as relações interpessoais, aluno-aluno, professor-professor, professor-gestor e colaboradores da escola.	Os principais mecanismos que contribuem para que o estabelecimento de ensino seja democrático deve ter: um olhar de uma boa gestão descentralizada, conselho escolar atuante, conselho discente em formação, participação comunitária e participação de todo corpo docente, trabalhando com um único objetivo, sendo foco central a formação de um educando que leia com fluência, escreva com competência e interprete criticamente as diferentes mensagens do mundo atual, ou seja, formar um cidadão crítico para atuar no meio social.
B	Uma gestão democrática é formada por elementos básicos, como conselho escolar, o P.P.P. elaborado de maneira coletiva e participativa, transparência na prestação de contas, avaliação, conselho de classe e grêmios estudantis são estes os nossos mecanismos da escola.	A flexibilidade nas tomadas de decisões, reuniões com pais e professores, conselho escolar e conselho de classe, oficinas temáticas para formação de professores, mini projetos, orientações pedagógicas e tolerância nas adversidades, são alguns mecanismos dos quais nos servimos pra democratizar efetivamente nossa gestão.	A participação de todos nas tomadas de decisões, no conselho de escolar e de classe, grêmios estudantis e o P.P.P. da escola.
C	Reuniões com os pais, convocação do conselho escolar, realização do conselho de classe, são os mecanismos utilizados.	A constituição do conselho escolar, conselho de classe, grêmios estudantis e a elaboração do P.P.P. de forma coletiva e participativa.	Nas decisões no conselho escolar, líder de turma, algumas reuniões da gestão escolar com a participação dos professores para tomada de decisão.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

De acordo com a análise realizada sobre os mecanismos utilizados nas escolas para tornar democrática a gestão, várias ações foram construídas no espaço

escolar visando a construção de um gerenciamento participativo, através do diálogo transparente nas reuniões coletivas, a participação do conselho escolar, desenvolvendo parceria para trazer a comunidade para dentro do espaço escolar, como também amigos da escola, conselho de classe e a participação de corpo docente que trabalham no intuito de alcance de um único objetivo.

No que se refere aos aspectos que denotam as dificuldades encontradas para desenvolver e pôr em prática a gestão democrática da escola, a investigação revelou as seguintes falas dos atores envolvidos:

Quadro 9: Dificuldades encontradas para desenvolver e por em prática a gestão participativa na escola.

Escolas	Diretor
A	Hoje nós não podemos falar na dificuldade, na construção de uma escola democrática. Pois temos uma experiência muito simples a ser realizada nessa linha, no início do ano 2000 quando nos estávamos nos apaixonando, por essa coisa de gerenciamento, um ponto primeiro de dificuldade encontrada foi o querer da equipe. Primeiramente se trabalhou a sensibilização da equipe, para que se sinta amada e queira realmente construir um gerenciamento democrático. Quebrando a barreira da sensibilização através de um diálogo transparente, conseguiu mostrar a importância de um gerenciamento participativo com função social para uma construção de uma gestão democrática.
B	O envolvimento de todos da escola e questões burocráticas que retiram a autonomia da escola em determinados segmentos.
C	Conseguir um envolvimento sincero e responsável dos vários segmentos da escola.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Nesta análise, encontramos manifestações do tipo, dificuldade para a prática de uma gestão participativa, o envolvimento de todos os segmentos da escola, como também a burocracia, que em alguns momentos acaba comprometendo a autonomia no espaço escolar, mas foi o querer da equipe a maior dificuldade encontrada por todos na escola. Tendo vista, como o ponto mais evidente, a vontade das equipes que atuam nas referidas escolas, realidade essa que encontra ressonância na seguinte forma de pensar:

Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem a participação é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático (LÜCK, 2008, p. 54).

Evidencia-se a partir desse pensamento que a prática de gestão participativa, nem sempre é aceita por todos os segmentos da escola. Assim, percebe-se que é preciso acreditar e trabalhar para efetivar a prática da democracia, para formar cidadãos atuantes, pois não é possível de fato democratizar o ensino e a gestão democrática participativa sem a democracia.

Quanto ao envolvimento dos alunos e da comunidade educativa no processo de construção de uma prática democrática participativa, obteve-se os seguintes dados:

Quadro 10: Existência da participação dos alunos e da comunidade escolar e como se caracteriza sua participação.

Escolas	Pedagogo	Professores
A	Sim, através de todo esse grupo voluntariado, o conselho escolar, a organização para o sucesso, houve uma participação com situações e sugestões. Eles também são gestores da escola, estando presentes, ajudando, junto aos professores e a gestão escolar.	Sim. O aluno participa através de projetos tais como: leitura dança violão, violino, flauta, canto e outros. E a comunidade participa das palestras, discussões coletivas e através de projetos como: dança jogos e outros.
B	Sim. A participação é máxima, coletiva, efetiva e individual, dependendo muito da situação.	Sim. Através da participação dos alunos no projeto sexta cultural ao ser decidido o tema de cada mês, em reuniões com os pais em que discutimos temas que envolva a participação de toda a comunidade.
C	Esta participação acontece através do conselho escolar, da associação de moradores, do grêmio estudantil, participação em reuniões. Porém esta participação esta distante do ideal. Participação ativa é que me refiro.	Podemos observar principalmente a participação dos alunos quando fazem sugestões nas reuniões dos líderes de turma.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Pode-se afirmar que, na perspectiva de todos os pedagogos e professores das escolas, o aluno e a comunidade têm uma participação tanto coletiva como individual efetiva, mostrando a consciência de que a prática democrática participativa precisa ser exercida dentro da escola, a fim de que toda a sociedade coloque em prática sua cidadania de forma consciente. Os agentes pesquisados afirmaram que como membros da comunidade a participação vai ocorrer através de grupos voluntários, que se organizam dando sugestões para o alcance do sucesso dos alunos, como também por meio do conselho escolar e associação de moradores. Já a participação dos alunos acontece com a dinamização do grêmio estudantil, participação em reuniões e palestras coletivas, dando sugestões, como também através de projetos e jogos estudantis.

A participação e a democratização num sistema público de ensino é uma forma prática de formação para a cidadania que, por sua vez, é um dos pressupostos da gestão democrática. Essa formação se adquire na participação no processo de tomada de decisões (GADOTTI, 2006, p. 67).

Nesse contexto, todos os sujeitos afirmaram que a escola tem dado condições e espaço para a participação, a partir da descentralização do poder, compartilhando a gestão com processos efetivos envolvendo toda a comunidade escolar.

No decorrer da pesquisa verificou-se que as escolas não têm muito segredo quanto a superação das dificuldades, e que as estratégias quase são as mesmas, mesmo espaço e escolas funcionando em lugares diferentes. Essa afirmação se materializou a partir das falas dos sujeitos, conforme se observa abaixo:

Quadro 11: Estratégias utilizadas para superar eventuais dificuldades.

Escolas	Diretor
A	Estratégia de reflexão coletiva, por que através dessa reflexão a escola consegue pensar na coletividade, ao pensar nas dificuldades envolvemos principalmente o conselho escolar que vai apresentar para nós o olhar da comunidade dos professores e funcionários. O conselho teve um diferencial por estar colocando o olhar do aluno quando essas dificuldades são no aprender. Na coletividade nós temos conseguidos muitos resultados positivos.
B	Flexibilidade nas tomadas de decisões, reuniões de pais e mestres, conselho de classe, atividades temáticas como sexta - cultural, oficinas, projetos e parceria com a comunidade.
C	A insistência do fazer coletivo.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Sobre isso é oportuno acrescentar a importância da estratégia de reflexão coletiva na fala a seguir:

Estratégia de reflexão coletiva, por que através dessa reflexão a escola consegue pensar na coletividade, ao pensar nas dificuldades envolvemos principalmente o conselho escolar que vai apresentar para nós o olhar da comunidade dos professores e funcionários. O conselho teve um diferencial por estar colocando o olhar do aluno quando essas dificuldades são no aprender. Na coletividade nós temos conseguidos muitos resultados positivos (DIRETORA, A).

Assim percebe-se que a flexibilidade nas tomadas de decisões, reuniões de pais e mestres, conselho de classe, atividades temáticas como sexta - cultural, oficinas, projetos e parceria com a comunidade, são as estratégias utilizadas para superar as dificuldades nas escolas.

Ao responder aos questionamentos suscitados no decorrer desta investigação, partiu-se para verificar como ocorre a administração do processo pedagógico, administrativo, humano, financeiro e social das instituições educativas envolvidas na pesquisa, tendo sido possível obterem os seguintes dados:

Quadro 12: Administração do processo pedagógico, administrativo, humano, financeiro e social na escola.

Escolas	Diretor	Pedagogo
A	Como um nível de deliberação das responsabilidades quer dizer dividir responsabilidade primando pela uma linha de trabalho participativa, em que todos tenham de fato consciência de seu papel dentro da escola, a certeza de sua participação é decisiva e importante para desenvolver um trabalho de qualidade e acima de tudo que os membros se sintam gestores dessa escola. Trabalha aliado com a simbologia de transparência por que o fazer colaborativo exige a linha de um diálogo permanente em que todos se sintam responsável pelos os resultados da escola perceber essa administração como um leque amplo que vai tocar todos os aspectos da escola	O papel do gestor pedagógico é exatamente fazer em cada dia a mobilização e deixar mais sociável as relações interpessoais, e fazer com que o processo pedagógico ele realmente tenha resultados positivos e para ter resultados positivos precisa gerenciar pessoas, relacionando com a pedagogia do amor, com respeito, solidariedade, onde os professores possam falar abertamente de suas necessidades e dificuldades, não ter vergonha dos colegas. Criando um clima de harmonia, de família onde todos nós queremos uma coisa só a qualidade do ensino oferecido pela a escola e outro aspecto é a formação continuada dos professores realizados só pela a escola a luz do sabor do que esse professor vai sentir com o aprender saborosamente para o sucesso.
B	O planejamento busca estar sempre organizado ao mesmo tempo delegando responsabilidades.	O processo é feito com rigores de transparências, objetividade e zelo pelo capital humano e material da escola. Sempre priorizando as principais necessidades
C	Procurando a forma mais clara e mais objetiva, são feitas reuniões, elaborações de planos prestações de conta conversas coletivas e individuais.	Meu foco principal é coordenar, supervisionar todas as atividades relacionadas com o processo ensino aprendizagem, de modo que garanta a permanência do aluno na escola para uma aprendizagem significativa.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

De acordo com as respostas dos diretores e pedagogos, o papel do gestor pedagógico é exatamente fazer a cada dia a mobilização, e deixar mais sociável as relações interpessoais, além de fazer com que o processo pedagógico realmente tenha resultados positivos. E, para ter resultados positivos, é preciso gerenciar pessoas, relacionando com a pedagogia do amor, com respeito, solidariedade, onde

os professores possam falar abertamente de suas necessidades e dificuldades, sem ter vergonha dos colegas. Criando um clima de harmonia, de família onde todos querem uma coisa só: a qualidade do ensino oferecido pela escola. Outro aspecto destacado é a formação continuada dos professores, conforme pedagogo da escola “A” “realizada só pela escola à luz do sabor do que esse professor vai sentir com o aprender saborosamente para o sucesso”.

Considerou-se a complexidade das questões que envolveram a discussão em torno da problemática em estudo, como forma de aprofundar os dados que possam contribuir para uma análise mais substancial referente à temática, buscou-se verificar a ótica dos docentes no que concerne à contribuição da gestão escolar na prática pedagógica do professor em sala de aula. Neste contexto, foi possível elencar-se o exposto a seguir:

Quadro 13: Contribuição da gestão escolar na prática pedagógica do professor em sala de aula.

Escolas	Professor
A	E de suma importância, pois toda prática pedagógica esta ligada diretamente nas ações do projeto político pedagógico, sendo orientado pela gestão da escola e isso contribui para que a aprendizagem de nossos alunos seja mais significativa.
B	A equipe gestora oferece apoio pedagógico e às vezes psicopedagógico.
C	A contribuição da gestão é feita somente com a produção de material extra para as aulas e a colaboração do pedagogo nas situações específicas com os alunos.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Acerca do posicionamento dos professores, encontra-se a revelação de que:

É de suma importância, pois toda prática pedagógica esta ligada diretamente nas ações do projeto político pedagógico, sendo orientado pela gestão da escola e isso contribui para que a aprendizagem de nossos alunos seja mais significativa. (Professor da Escola A). A equipe gestora oferece apoio pedagógico e às vezes psicopedagógico (Professor da Escola B).

De acordo com as falas dos professores das escolas “A” e “B”, estes avaliam que é importante a contribuição da gestão do espaço de sala de aula. Em oposição aos demais, o professor da escola “C” considera importante, mas diz que essa prática pedagógica não é realizada em sua escola, somente esporadicamente a equipe gestora ajuda com a produção de materiais pedagógicos, mas na sala de aula os professores não têm esse apoio da gestão escolar.

Sobre o entendimento que firma-se a respeito de trabalhos investigativos de caráter científico, procura-se identificar o nível de satisfação dos pedagogos e professores envolvidos no processo de descobertas no decorrer deste trabalho, onde indagou-se, no sentido de listar a existência ou não de questionamentos não trabalhados nesta pesquisa e que os referidos sujeitos gostariam que fossem abordados, tendo sido diagnosticados os seguintes desejos:

Quadro 14: Assunto que gostaria de referir e não foi apresentado nessa entrevista.

Escolas	Pedagogo	Professor
A	O mais importante de nossa escola é a sistemática de avaliação, nos somos uma escola que não trabalha com um sistema de provas, trabalhamos na perspectiva de uma avaliação sem medo, por que entendemos que a avaliação é todos os dias e todos os instantes de nossas vidas.	Sim. Gostaria de ressaltar a valorização da alta estima dos alunos, pois quando trabalhamos os valores e uma pedagogia voltada para o amor, temos alunos mais competentes, mas humanos e acima de tudo sabe respeitar o próximo como si mesmo.
B	Questão econômica trabalha de supervisão e sustentabilidade.	Que a referida escola conta com uma equipe gestora e docente bem entrosada, apesar de recebermos muitos estagiários.
C	Não	A importância do corpo discente nas decisões. RH nas escolas.

Fonte: Entrevista em áudio/vídeo com gestores, pedagogos e professores das escolas pesquisadas.

Em face de tantos questionamentos suscitados, percebeu-se que a gestão democrática participativa está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de estratégias, metas e ações que desencadeiam a participação interna e externa da escola, com formulação de políticas educacionais no P.P.P, através do planejamento coletivo para a tomada de decisões, como também a definição do uso de recursos e a necessidade de investimento através da execução e deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e na política escolar, tudo isso pode ser comprovado na proposta pedagógica da escola, como também no Projeto Político Pedagógico. Todos esses fatores podem ser identificados nas escolas pesquisadas.

A democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência do aluno na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para todos, bem como o debate sobre a qualidade social desse ensino, deixa claro que o objetivo dessas escolas é garantir e mobilizar os diferentes processos educativos na busca da qualidade do ensino. Esta proposta está presente, hoje, em praticamente todos os discursos da reforma educacional que se refere à gestão, constituindo um “novo

senso comum”, seja pelo reconhecimento da importância da educação na democratização, regulação e “progresso” da sociedade, seja pela necessidade de valorizar e considerar a diversidade do cenário social ou, ainda, a necessidade de o Estado sobrecarregado “aliviar-se” de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local (GADOTTI, 2006).

4.7 Visão dos Alunos em Relação à Autonomia da Gestão Democrática Participativa

Procedeu-se à interpretação a partir de cada unidade de análise, definidas as categorias que obtiveram percentual relevante de respostas para elucidação do conteúdo à autonomia da gestão democrática participativa, investigadas, conforme as tabelas que se seguem.

Tabela 1: Gestão Democrática Participativa.

CATEGORIAS DE RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Integração para atingir objetivo escolar	16	18
Participação de todos na escola	32	35
Oportunidade de dar opiniões	10	11
Participação escola e comunidade	9	10

Fonte: Questionários aplicados aos alunos.

Na Tabela I, as respostas foram organizadas atendendo-se à frequência em que apareciam, nesse sentido as expressões estão dispostas em categorias que demonstram a diversidade de perspectivas sobre gestão democrática entendidas pelos sujeitos investigados.

Em primeiro lugar, 35% das respostas à primeira pergunta do questionário respondido indicam a presença da participação de todos na escola como característica principal de uma gestão democrática participativa. A segunda característica mais referida, indicada por 18% dos sujeitos, é a integração para atingir os objetivos escolares. Na seqüência, em terceiro, foi indicado por 11% dos

sujeitos as oportunidades de dar opiniões como elemento presente em uma gestão compartilhada em busca de uma escola de qualidade. A quarta característica é apontada por 100% dos sujeitos, refere-se à participação escola e comunidade.

Analisando-se essas categorias, de três respostas constatou-se a existência de eixos que estão representados e relacionados à gestão democrática participativa: participação escola e comunidade, integração, oportunidade de opiniões que estejam relacionados a gestores, pedagogos, professores e alunos para construir uma boa escola.

O envolvimento de pessoas na discussão de idéias, como um indicador de sua participação em relação à questão em causa. A oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre idéias e pontos de vistas – enfim, o uso de liberdade de expressão-, é considerado como um espaço democrático de participação (LÜCK, 2006, p. 38).

As respostas dos alunos permitem concluir que eles sabem atribuir à gestão a questão da participação, a dimensão coletiva entre escola e comunidade como forma de organizar e interagir através de um planejamento da escola para atingir seus objetivos, como também a organização do trabalho através de opiniões e nas tomadas de decisões. Aparece na fala dos sujeitos como forma de valorização do trabalho em equipe e a participação da comunidade escolar. Portanto, os alunos consideram relevante a participação para a construção da escola democrática.

Tabela 2: Gestão democrática na escola.

CATEGORIAS DE RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Existe gestão democrática na escola	78	87
Todos na escola participam	41	45
Oportunidade de opiniões e sugestões	23	25
A gestão escuta os alunos	12	13
Não existe gestão democrática na escola	12	13
		15,5
Não justificaram ou não sabem explicar	14	

Fonte: Questionários aplicados aos alunos.

Na Tabela 2, referente à gestão democrática na escola, a categoria com mais frequência de resposta é a existência de gestão democrática na escola, apontada por 87% dos alunos entrevistados. Em seguida, indicada pelo percentual de 45%, apareceu como segunda característica mais definida para a participação de todos na escola, que todos na escola participam. Na sequência, em terceiro lugar, foi indicada por 25% dos sujeitos, a oportunidade de dar opiniões e sugestões, expressa na fala dos entrevistados.

Em quarto lugar, duas características foram citadas por 13% dos alunos como característica da participação do aluno na escola: a gestão escuta os alunos e não existe gestão democrática na escola. Em quinto lugar está a seguinte característica: não justificaram ou não souberam explicar por que não existe gestão democrática na escola. Na opinião dos alunos: “Porque não vemos que todos participam, professores e alunos” (Sujeito1). “A gente não participa de quase nada na escola” (Sujeito78)

Conclui-se, então, que na escola, na visão dos alunos, existe uma participação, e estes se sentem envolvidos no espaço escolar, principalmente, no que diz respeito aos aspectos relacionados aspectos à participação de todos e à oportunidade de apresentar opiniões e sugestões, destacam ainda, que, os gestores e os professores escutam os alunos, estas são características intrínsecas de que a escola tem compromisso, valorizando a participação dos alunos dentro da escola. Assim, professor e comunidade, sobre participação e decisões que são tomadas juntas, podem dizer que:

A partir da interação entre os diretores, coordenadores pedagógicos e professores, funcionários, alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-dia, traços culturais próprios vão formando crenças, valores, significados, modo de agir, práticas. É o que estamos denominando de cultura da escola ou cultura organizacional. Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e vai gerando um estílo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções (LIBÂNEO, 2001, p. 85).

É interessante observar que a participação da escola é revelada nas respostas dos sujeitos: “Pois tudo que acontece é divulgado para nós e também o direito de participar nas decisões.” (Sujeito, 9). “Com a participação do aluno no conselho de classe, com a participação dos pais através do contrato didático.” (Sujeito, 10). “Pois à medida que temos voz dentro da escola e percebemos que nossos apelos são ouvidos e considerados, estamos participando diretamente.” (Sujeito, 25).

Percebe-se, a partir da fala dos alunos, que a escola de qualidade é construída com participação coletiva, a partir do reconhecimento de elementos de atuação dos sujeitos que participa mais ativamente, discutindo, desenvolvendo trabalhos educativos, enfim, vivenciando o processo de ensino aprendizagem dentro de uma gestão democrática na escola, garantindo assim a qualidade do ensino oferecido.

Tabela 3: Participação dos alunos na gestão.

CATEGORIAS DE RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Existe participação do aluno na gestão	68	75,5
Ajuda nas atividades na escola	36	40
Dando sugestões, queixa e opiniões	26	29
Freqüentando a escola e cumprindo horário	3	3,3
Fazendo reivindicações	3	3,3
Participando nas tomadas de decisões (Conselho de Classe, Grêmio e P.P.P.)	10	11
Não tem participação do aluno na gestão	27	30

Fonte: Questionários aplicados aos alunos.

Continuando a análise de freqüência das categorias referentes ao que os sujeitos apontaram sobre a participação do aluno na gestão, apareceu, indicado por 75,5% das respostas do questionário; que a participação de aluno na gestão ajuda nas atividades da escola, 40%; a partir de sugestões, queixas e opiniões, 29%; e, em quinto lugar, indicado por 3,3 dos sujeitos, apareceu as categorias de freqüentando a escola, cumprindo horários e fazendo reivindicações. Ocupando a sexta posição, indicado por 11% dos sujeitos, as categorias das tomadas de decisões do conselho de classe, grêmio estudantil e Projeto Político Pedagógico, e em sétimo lugar apresentados por 30% dos respondentes, apareceu o fato de que em sua escola não existe participação do aluno na gestão escolar

Considerou-se como característica incluída no rol da participação do aluno na gestão, em relação à participação, que ainda existem poucos alunos participando da gestão, já contribuem no sentido de dar sugestões, queixas e opiniões, como

também, cumprindo horários e fazendo reivindicações. Neste eixo representacional, destacam-se a participação das tomadas de decisões, como também que os mecanismos democráticos influenciam na boa gestão e se mantém no foco da qualidade da escola.

A característica: não existe participação do aluno na gestão, também apareceu com frequência. Dessa forma, é uma preocupação relacionada aos aspectos da gestão que devem ser tomadas medidas pelos gestores para melhorar essa característica, o que se observa nas falas dos sujeitos: “Não sei de nada da escola (Sujeito 88). ”Nós não participamos de nada da escola”. (Sujeito 58). Assim, 30% dos alunos consideram essa característica forte quanto à existência de sua participação na gestão da escola. Dessa forma, os gestores precisam ter um olhar melhor para essas informações, pois o corpo discente é o que faz o diferencial da qualidade da escola.

Tabela 4: Importância da participação do aluno na gestão da escola.

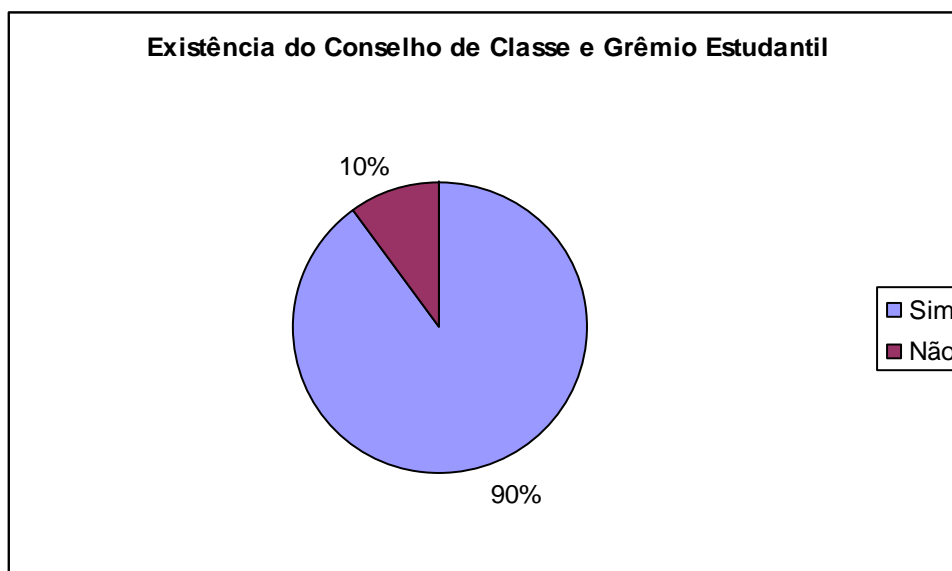
CATEGORIAS DE RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Acho importante na gestão da escola	82	91
Contribui com opinião e sugestões	25	27,7
Aproxima o aluno da escola	23	25,5
Melhoria no crescimento da escola	19	21
Aprende mais tendo direito na escola	15	16,6
Participação do aluno junto a gestão	15	16,6
Não tem importância a participação do aluno na gestão da escola	9	10

Fonte: Questionários aplicados aos alunos.

A forma de melhoria e da importância da participação do aluno na gestão da escola, indicada com mais frequência pelos sujeitos, foi a recomendação do aluno em achar importante a participação da gestão escolar (91%). Em seguida, encontra-se a melhoria e o crescimento da escola, indicado por 21% dos respondentes, sobre este compromisso com a melhoria, os sujeitos deixam claro que existe uma gestão democrática referindo-se à equipe da escola.

Em seguida, em 27,7% apontaram a contribuição a partir de opiniões e sugestões para a melhoria da organização como alternativa de qualidade na gestão da escola; 25,5% dos sujeitos propuseram aproximar os alunos da escola, aumentando o envolvimento do aluno e da família com a escola, indicaram como forma de melhoria da qualidade através desta participação na gestão da escola. Aprende mais tendo direito na escola e participação do aluno junto à gestão (16,6%), através da melhoria de organização da escola e da participação do aluno neste espaço, tanto ajuda no processo ensino-aprendizagem como prepara o cidadão quando esta relação se fortalece na escola.

Gráfico 4: Existência do Conselho de Classe e Grêmio Estudantil.



Fonte: Questionário aplicado aos alunos.

Em relação à visão da existência do Conselho de Classe e Grêmio Estudantil, 90% dos alunos responderam que existe este mecanismo de autonomia na escola. E somente 10% afirmaram a não existência dos mesmos. Cabe destacar as frequências dos sujeitos e o que revelaram a este respeito.

[...] e porque a escola dá mais participação nela (Sujeito 60).

[...] se houver alguma participação o aluno deverá participar mais (Sujeito 70).

[...] sim porque a gente na administração do conselho de classe e grêmio estudantil a escola fica mais alegre (Sujeito 85).

O critério relativo à existência do conselho de classe e grêmio estudantil, entendidos como a capacidade da escola de manter a participação dos alunos, articulando a participação através dos mecanismos de gestão, com a formação moral e humana no processo da formação intelectual, com isso formando o aluno para a participação na sociedade de forma mais efetiva.

A análise dos critérios relacionados à não existência do conselho de classe e grêmio estudantil que representa 10% das respostas, pode estar relacionada à capacidade da gestão quanto à organização destes mecanismos não estarem sendo adotados como estratégias para a escola de desenvolver ações que podem melhorar a participação dos alunos e da comunidade em geral, na busca da qualidade da escola.

Tabela 5: Contribuição do Conselho de Classe e Grêmio Estudantil para a escola.

CATEGORIAS DE RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Ajuda a resolver problemas da escola	30	33,3
Avalia desempenho aluno-professor	30	33,3
Da sugestão para melhorar a gestão escolar	23	25,5
Leva informações para a gestão	9	10
Ajuda nas tomadas de decisão	9	10
Ajuda a resolver problemas da escola	30	33,3
Avalia desempenho aluno-professor	30	33,3

Fonte: Questionários aplicados aos alunos.

A unidade de análise referente à categoria contribuição do conselho escolar e grêmio estudantil, as características mais identificadas foram: ajuda a resolver problemas da escola (33,3%); avalia desempenho do aluno e professor (33,3%); dá sugestões para melhorar a gestão da escola (25,5%); leva informações para gestores e ajuda nas tomadas de decisões ambas com os percentual de 10% dos sujeitos pesquisados.

As falas dos alunos traduzem a compreensão que ajuda a resolver os problemas da escola, como também, o processo de avaliação de desempenho que são realizados coletivamente entre aluno e professor, são as contribuições que estão sendo mais importantes, porque valorizam o aluno. Isso mostra, também, que a escola está preocupada em aprimorar a parte pedagógica, através de uma avaliação permanente na busca de melhorar a metodologia dos professores, ou

seja, avaliando para replanejar e, assim, utilizar novos métodos em sala de aula, no sentido de melhorar o desempenho dos alunos.

A participação da gestão dentro e fora da escola foi indicada por 15,5% das respostas como contribuição presente para uma boa escola. Seguindo este raciocínio, Lück (2008), diz que a lógica da gestão escolar surge como novo paradigma para atender a uma demanda social, abrange a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola, considerando as tomadas de decisões conjuntas no espaço escolar.

Quando à idéia de levar informações para os gestores e ajudar nas tomadas de decisões, permite a análise de que os alunos sujeitos sabem a dimensão desta contribuição, através da participação coletiva nas tomadas de decisões, e o quanto contribuem para melhorar a qualidade da escola, de acordo com as idéias estas características são refletidas como: “Ajuda e traz mais soluções para maior desenvolvimento da escola (Sujeito 2)”; “No conselho de classe há reuniões para ver o desempenho do aluno, dos professores(Sujeito 4)”; “A principal contribuição é dos alunos a respeito dos professores (Sujeito 5)”; “O conselho de classe, é onde participamos de algumas tomadas de decisões que contribuem para o nosso crescimento como pessoa (Sujeito 11); “O grêmio ajuda a melhorar a escola, o desenvolvimento e dando idéias novas para o conselho de classe e ajuda através das reuniões para ajudar os alunos (Sujeito 44)”.

Esta é a forma como o trabalho se estrutura na escola, através dos mecanismos de participação, do ponto de vista das relações de poder, ou sobre as tomadas de decisões, nas falas dos sujeitos fica clara a valorização do trabalho em equipe e a participação de todos os alunos e professores, como também da comunidade escolar.

Tabela 6: A participação dos alunos no Conselho de Classe e Grêmio Estudantil.

CATEGORIAS DE RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Dando opiniões para melhor a escola	37	41,1
Dialogando com todos na escola	22	24,4
Avaliando o desempenho da turma	22	24,4
Participação da gestão dentro e fora da escola	14	15,5
Discutir pontos positivos e negativos	12	13,3
Dando opiniões para melhor a escola	37	41,1
Dialogando com todos na escola	22	24,4

Fonte: Questionários aplicados aos alunos.

A categoria que os alunos apresentaram opiniões para a melhoria da escola, apontada por 41,1% dos sujeitos. Seguida por dialogando com todos na escola e avaliando o desempenho da turma apareceram com 24,4% em segundo lugar, como uma das características de participação dos alunos no conselho escolar e grêmio estudantil. Com 15,5% e 13,3% foram as demais categorias identificadas, que em ordem decrescente são as seguintes; participação da gestão dentro e fora da escola e discutir pontos positivos e negativos.

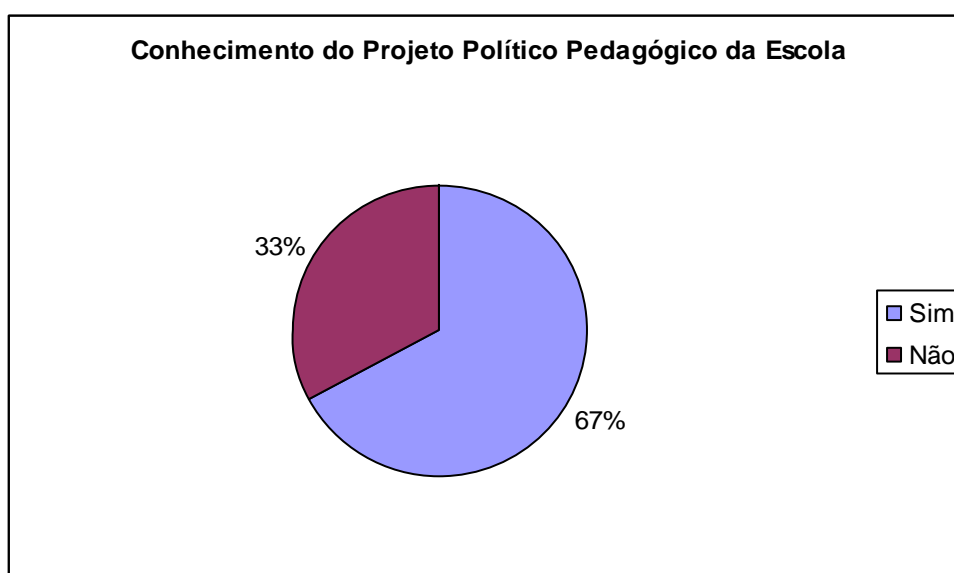
A fala dos sujeitos também revela um novo processo de construção de participação do aluno dentro da escola. Historicamente, sabe-se que esta participação está ligada sempre a ideais de revolução, de inovação. Sendo assim, os alunos sujeitos associam esta idéia de conselho escolar e grêmio estudantil falando: "Participação em grupo em que se juntam e fazem proposta para melhorar o nosso convívio na escola (Sujeito 38)"; "A participação com a escola juntos podemos

melhorar os ambientes como da sala de aula, portanto toda a escola (Sujeito 50); “O grêmio estudantil é onde se reúne para criar novas idéias, e o conselho de classe ajuda o aluno e o professor a cumprirem seus deveres (Sujeito 40)”.

A busca de uma nova escola, através das representações dos alunos, que concebem um universo social o qual tem experimentado um momento de grande velocidade na produção, da diversidade e acesso aos bens e serviços dotados de alta tecnologia. Os alunos, portanto, revelam consciência do novo e disposição para lidar com ele. Assim, a escola está vivendo um processo ainda lento de mudança para atrair este alunado, de forma a conquistá-los mais ainda. A participação é um dos passos que os alunos revelaram neste estudo que mobilizam os sujeitos da escola.

O conhecimento do Projeto Político Pedagógico da Escola foi indicado por 67% das respostas como elemento presente em escolas que têm uma gestão de qualidade, como também aparece com um percentual de 33% que não conhecem o Projeto Político Pedagógico da Escola, de acordo com o gráfico exposto abaixo.

Gráfico 5: Conhecimento do Projeto Político Pedagógico da escola.



Fonte: Questionário aplicado aos alunos.

Percebe-se que existem evidências muito fortes em relação aos alunos conhecerem o P.P.P., nas suas falas em respeito à autonomia e participação nas tomadas de decisões, e sua presença no conselho de classe e grêmio estudantil, como também na participação do planejamento, organização de eventos culturais,

esportivos, recreativos e nas reuniões, enfim, participando dos trabalhos na escola de acordo com o que está previsto no Projeto Político Pedagógico da Escola.

Mas a análise também deve considerar os 33% de sujeitos pesquisados, os quais dizem que o projeto é burocrático, não é discutido com os alunos na escola, os quais podem complementar o processo democrático no ambiente escolar. Um P.P.P. da escola deve constituir-se num verdadeiro processo de conscientização e de formação cívica, num processo de repercussão, de importância e da necessidade dos alunos conhecerem e participarem de sua execução. Tudo isso contribuí para uma educação cidadã.

Quanto aos resultados dos estudos da pesquisa, principalmente na linha da gestão democrática participativa, os pontos mais importantes que se referem à gestão foram a participação dos alunos e a comunidade através dos mecanismos de gestão, eleição de diretores, o Projeto Político Pedagógico da Escola, Conselho Escolar, Conselho de Classe e Grêmio Estudantil. Que os sujeitos pesquisados valorizam a participação, assim, esses aspectos são considerados como relevantes para a construção da escola democrática e eficaz. Por outro lado, identificamos elementos valorizados tradicionalmente nos contextos das escolas, como o desconhecimento do P.P.P. pelos gestores, fechado para os professores, alunos e comunidade. É importante observar que essa oposição a uma escola participativa é revelada por uma menor representação dos sujeitos.

A escola é um espaço de contradições e diferenças. Neste sentido, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivadas no cotidiano, em busca da construção de processos coletivos.

DA AUTONOMIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

O interesse deste estudo voltou-se para os modos de participação dos atores da comunidade educativa da gestão democrática participativa em escolas públicas municipais de Ensino Fundamental em Teresina-Piauí.

A partir da realização desta pesquisa em escolas públicas municipais, pode-se inferir que a gestão escolar tem consciência de que precisa transformar suas práticas e estabelecer um novo tipo de relação com os alunos e familiares buscam, assim, a inserção social capaz de ajudar na formação dos educandos. Além disso, há consenso de que o envolvimento da comunidade escolar é essencial para que seja atingida a gestão democrática participativa, com tomadas de decisões frente aos objetivos gerais da instituição, a fim de alcançar um maior êxito em seus resultados. Assim, sendo uma gestão eficaz voltada para os pilares da autonomia, da liderança da equipe gestora, da participação da comunidade interna e externa, nos leva a concluir que a gestão em escolas municipais, no período de investigação, possui os princípios e os instrumentos legais para exercer uma gestão democrática participativa, conforme foi percebido no depoimento dos sujeitos pesquisados.

Percebeu-se, mediante os depoimentos dos gestores, pedagogos, professores e alunos, que a visão em relação à gestão democrática participativa está associada à forma coletiva de trabalho em que a escola consegue agregar valores que assegurem e viabilizem a participação de todos através de uma educação de qualidade. Os sujeitos também consideram que gestão democrática está associada a mecanismos legais e a organizações de ações que desencadeiam a participação na escola como: Projeto Político Pedagógico, Conselho Escolar, Conselho de Classe e Grêmios Estudantil, bem como a formulação de políticas educacionais no planejamento, nas tomadas de decisões, na execução e deliberações coletivas, nos momentos de formação e avaliação da escola.

Em relação às considerações sobre se suas escolas são democráticas participativas, a maioria de gestores, pedagogos, professores e alunos, afirmou que a gestão é descentralizadora e transparente, e que oferece oportunidades para que todos possam participar possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar, isso ficou esclarecido nas respostas das entrevistas e questionários analisados.

Evidenciou-se que as escolas são um ambiente propício para debate freqüente sobre gestão democrática participativa, possibilitado, através de experiências, o fazer coletivo, e priorizando as discussões com todos os membros escolares para trabalhar nos projetos que são executados durante o ano, como também na descentralização das verbas públicas através do governo federal, colocando os recursos diretos na escola.

É necessário que as escolas passem a ter autonomia financeira, exercendo-a a partir da oportunidade para administrar de forma democrática e participativa, com ênfase, em primeiro lugar, na aprendizagem dos educandos. Essas tendências são disseminadas em todo o Brasil de forma a contemplar uma participação maior em todos os aspectos gerenciais dos quais os gestores ativamente procurem resolver conflitos, promovendo consenso e envolvimento participativo nos processos de decisão, conseguindo melhorar os resultados, como também construindo capacidade coletiva de melhorar a qualidade. E esta qualidade está sendo o objetivo de discussão do fazer público, para que se torne uma realidade. A gestão escolar através dos debates constantes tem amadurecido, criando condições de exercer esses processos políticos de sua função de democratizar a gestão escolar, tomando um rumo transparente, no qual a comunidade confie em sua eficiência e compromisso.

Em relação às formas de decisões na escola, na perspectiva do diretor, como também a participação da comunidade interna e externa nas tomadas de decisões sobre a ótica dos gestores, pedagogo e professores, foi evidenciada que as tomadas de decisões são de forma gerencial participativa, nas quais a escola não tem um gerente único, ela possui em cada membro da escola um gerente responsável para suas ações dentro de um setor em que ele se responsabiliza. Percebemos, ainda, que na fala dos sujeitos foram colocados que a gestão democrática é a chamada responsabilidade e confiança nas mãos de todos. Com dimensão social, que é de servir à escola e à comunidade, delegando responsabilidade dos projetos e ações realizados no espaço escolar.

A participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões é percebida também nas entrevistas pelos sujeitos, que afirmam que as decisões são tomadas coletivamente, através do diálogo, utilizando uma linguagem que todos compreendam o que é discutido nas reuniões, com responsabilidade para colaborar

de forma efetiva com oportunidades iguais na gestão pedagógica, administrativa e financeira, sendo orientado pelos gestores escolares.

Na prática, as recomendações que contribuem para o estudo é a compreensão de que a participação é a principal maneira de se assegurar a gestão democrática participativa na escola, acreditando e compartilhando de profissionais, alunos e comunidade, possibilitando, assim, um envolvimento nas conversas, reuniões, negociações e tomadas de decisões. Tudo isso ficou claro nas respostas coletadas nas entrevistas e questionários dos sujeitos pesquisados e analisados.

Neste sentido, observou-se, nas escolas pesquisadas, a descentralização do sistema de ensino e democratização da gestão escolar. O movimento tem produzido avanços significativos em escolas municipais, iniciando com a eleição direta para diretores, a organização democrática da comunidade escolar, com a implantação dos conselhos escolares, conselhos de classe e a dinamização dos grêmios estudantis, que são mecanismos indispensáveis utilizados na escola para a prática da gestão democrática participativa, objetivando realizar o exercício da cidadania e autonomia no espaço escolar. A participação da construção coletiva e a implantação do projeto político pedagógico na escola são as novas formas de organização da gestão escolar, que garante o funcionamento do sistema público de educação nos diferentes níveis de modalidade de ensino, onde o aumento da autonomia ocorreu de maneira progressiva, fato este percebido nas falas dos sujeitos pesquisados.

O processo de mudança e de ampliação com a garantia de funcionamento do sistema público de educação, nos diferentes níveis e modalidade de ensino, pode estabelecer ações compartilhadas como forma de ampliar a participação ativa dos professores, pedagogos, estudantes, funcionários, pais e comunidade local. Foi importante para a efetivação de um processo de gestão inovadora, a formação continuada, a avaliação processual e novas formas de alfabetizar, como também estratégias de aproximar a comunidade da escola a partir da descentralização da gestão, por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação, em que tudo isso expresse, a cada dia, e aumente as possibilidades de construção de uma nova cultura escolar, algo claramente indicado por todos os atores que participaram da pesquisa.

Conclui-se, através da análise sobre as escolas pesquisadas, que ocorreram muitos avanços, porém existem muitos desafios e aperfeiçoamentos que ainda precisam ser efetivados em consonância com as políticas educacionais e os

processos políticos, através dos quais as pessoas discutem, deliberam, planejam, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas para o desenvolvimento da própria escola. Este processo, tendo como base o diálogo permanente e a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade que constituem a escola, respeitando as normas e as leis, constroem coletivamente os processos de tomadas de decisões, garantindo o amplo acesso à circulação de informações para todos que compõem a instituição escolar.

Ao finalizar este estudo, precisa-se ressaltar o grande enriquecimento humano, intelectual e político pedagógico que ele proporcionou para a realizadora da pesquisa e, também, para todos que participaram da sua execução. Se a participação requer compromisso com o processo educacional coletivo, o sentimento de presença a todos da escola é que:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se Põe diante de nos que è o de assumir esses pais democraticamente. (FREIRE, 1999, p. 7).

Firmou-se a consciência plena de que os educadores e todos aqueles que pretendem ou trabalham com educação, precisam reunir universos teóricos com o mundo prático, voltando-se para as concretas realidades enfrentadas no cotidiano da escola, e entendendo, ainda, que o paradigma da gestão democrática participativa possa ser geradora de transformações, as quais vão muito além do imposto pela legislação e pelas políticas educacionais. Recomenda-se que gestores, pedagogos, professores e alunos sintam-se livres para apresentarem propostas em que todos possam participar democraticamente do processo educativo, com igualdade de condições, para, aos poucos, construir uma escola democrática com pessoas capazes fazerem dela uma escola de qualidade e que atenda às necessidades da comunidade educativa envolvida nesse projeto coletivo, buscando, assim, a formação da qualidade, em que todos estejam incluídos na autonomia escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

_____. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ANTUNES, C. **O que é projeto 12 dias/12 minutos?** Petrópolis: Vozes, 2001.

ARAÚJO, A. C. **Gestão democrática da educação**: a posição dos docentes. Dissertação (Mestrado) – PPGE, Universidade de Brasília. 2000.

ASSIS, L. M. de; AMARAL, N. C.; OLIVEIRA, J. F. **Repercussões das políticas públicas para a avaliação das IES na prática pedagógica dos professores em instituições privadas**. Disponível em: http://www.redecaes.com.br/bibliografia_joao/repercussões%20das%20políticas.pdf.

AZEVEDO, J. **Educação como política pública**. São Paulo: Autores Associados, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.

BEGOT, Márcia Gleyb dos Santos; NASCIMENTO, Marlene José Cardoso do. **Gestão escolar**: numa perspectiva democrática. Belém. 44 f. Monografia (Curso de Pedagogia). Centro de Ciências Humanas da Universidade da Amazônia. 2002.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BORDIGNON, G. **Gestão da educação no município**: sistema, conselho e plano. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. "Gestão da educação: o município e a escola". In: FERREIRA, N.; AGUIAR, M. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

BOURDIEU, P. **Entrevistado por Maria Andréia de Loyola**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988; Vademecum. 5ª ed. Atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases de Educação Nacional. Presidência da República, Casa Civil: Brasília. Acessado em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm no dia 9 de dezembro de 2010, às 14h: 00m

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n.º 9.394, de 20.12.1996** (Lei Darcy Ribeiro) – Plano Nacional de Educação: Lei n.º 10.172, de 10.01.2001 e legislação correlatada e complementar / supervisão editorial Jair de Lot Vieira/ 3. ed. revista – atualizada – ampliada – Bauru, SP: EDIPRO, 2006 – (série legislação).

_____. Ministério da Educação. Secretária Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:** uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC/SEB, 2004.

CANIVEZ, Pátrice. **Educar o cidadão?** Campinas: Papyrus, 1998.

CARVALHO, M. C. de S.; Ana Célia Bahia. **Progestão:** como construir e desenvolver princípios de convivência democrática na escola? Módulo V. Brasília, CONSED, 2001.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. **Gestão e participação na educação:** parceria na construção do conhecimento. Porto Alegre: Especial, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2005.

CURY, C. J. “Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas”. *In:* FERREIRA, N. S.; AGUIAR, M. A. **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. “O público e o privado no Brasil: fronteiras e perspectivas”. *In:* OLIVEIRA, D.; DUARTE, M. **Política e trabalho na escola:** administração de sistemas públicos de educação básica. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

DEMO, P. **Participação e conquista.** São Paulo: Cortez: Autores associados, 1988.

DEMO, P. **Pesquisa:** princípio científico e educativo. 12. ed. - São Paulo: Cortez, 2006.

DOURADO, Luiz F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In:* FERREIRA, Naura C. **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Gestão democrática:** a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia. Goiânia: Alternativa; Sintego, 2003.

DOURADO, L.; COSTA, M. **A escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Relatório de Pesquisa de Brasília: ANPAE/ Fundação Ford/ INEP, 1998.

_____. “O público e o privado na agenda educacional brasileira”. *In*: FERREIRA, N.S.; AGUIAR, M. A. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

DOURADO, L. F.; DUARTE, M. R. T. **Como promover articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II – Progestão. Brasília: CONSED, 2003.

ESCUDERO, J. M.; GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M. T. **Escola e lógicas de ação organizacional**: contributos teóricos para uma análise sociológica da organização educativa. São Paulo: Manole, 1994.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A da S. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1986.

_____. **Leitura crítica de Paulo Freire**. São Paulo: Loyola, 1999.

_____. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. “O Projeto Político Pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania”. *apud* VEIGA, I.; RESENDE, L. **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papyrus, 1998.

_____. **Escola cidadã**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GÁRCIA, Maurício. **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Summus, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. C. Conselhos de Educação: luzes e sombras. **Revista de Educação AEC**, Brasília, v. 32, n. 129, p. 86-98, out./dez. de 2003.

GRÁCIO, Juçara da Costa. “Grêmios estudantis: construindo novas relações na escola”. *In*: BASTOS, João. **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2002.

GRACINDO, R. V. "Projeto político-pedagógico: retrato da escola em movimento". *In*: AGUIAR, M. A. **Retrato da escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HELLER, A. **Teoria de los sentimientos**. 2. ed. Barcelona: Fontamara, 1982.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: forma-se para a mudança e a incerteza**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

INEP. Relatório de Gestão Escolar e Formação de Gestores. Publicado em julho de 2001 – n.º 72; disponível em: www.inep.gov.br; acesso em: 15.01.2011.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública**. São Paulo: Loyola, 1994.

_____. **Democratização da escola Pública: a pedagogia crítica social dos conteúdos**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

_____. **Organização e gestão da escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2002.

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

_____. **Organização e gestão da escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Gestão democrática da educação: atuais tendências novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LOPES, Antonia Osima. **Dados que devem constar no diagnóstico da escola**. Teresina: Minico, 1998.

LÜCK, Heloísa. "Estratégia para a ação global e coletiva do ensino". *In*: **Revista Gestão em Rede Renegaste/Consed**, Paraná, n. 3, nov. de 1997.

_____. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. 5. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. **A gestão participativa na escola**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. **Liderança em gestão escolar.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MACHADO, L. M. & FERREIRA, N. S. C. (UFRGS). **Política e Gestão da Educação: dois olhares.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Joel. "A pesquisa qualitativa". In: FAZENDA, Ivani. **Metodologia da Pesquisa Educacional.** 11ª ed. – São Paulo: Cortez, 2008.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos.** São Paulo: J.C. Mezomo, 1994

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: HUCITEC, 1992.

MINAYO, M. C. de S., CRUZ NETO, O. **O trabalho de campo como pesquisa.** Disponível em: http://www.ia.ufrjr.br/ppgea/conteudo/conteudo-2009-2/2SF/Pesquisa_Social.pdf.

NOVELINO, Marcelo. **Direito constitucional.** 2. ed. São Paulo: Método, 2008

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.** Petrópolis: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, M. **Política e trabalho na escola: administração de sistemas públicos de educação básica.** Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

OLIVEIRA, M. A. M. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** Petrópolis: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, V. C. S; PEREIRA, J. R; OLIVEIRA, V. A. R. **Os conselhos gestores municipais como instrumentos da democracia deliberativa no Brasil.** Cadernos EBAPE. Br, v. 8, nº 3, artigo 3, Rio de Janeiro, Set. 2010 p. 422-437. Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>; data de acesso: 15/01/2011.

PACHECO, J. A. **Políticas curriculares.** Porto: Porto Editora, 2002.

PARENTE, Marta; LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO. Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996; **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Gestão democrática na escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática 2008.

PAULA, R. L. SCHNECKENBERG, M. "O desafio do gestor educacional na implantação de processos democráticos na escola pública". *In: Revista Eletrônica Lato Sensu*. Ano 3, n.1, mar. de 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br>; data de acesso: 03/12/2011.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica auxiliar do estudo da leitura e da pesquisa**. 3. ed. Brasília: Edição do Autor, 2003.

PIMENTA, Selma Garrido. **A construção do projeto político-pedagógico na escola de 1º grau**. Campinas: Papyrus, 1995.

PINTO, L. F. da S. **O homem, o arco e flecha: em relação à teoria geral da estatística**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PRADO, R. "Lições para o resto da vida". *In: Revista Nova Escola*, ano XV, n. 131, p. 13-20, abril de 2000.

PRAIS, M. de L. M. **Administração colegiada da escola pública**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1992.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Relações de poder no cotidiano escolar**. Campinas: Papyrus, 1995.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. "Pesquisa Social: métodos e técnicas." *apud.* RÉVILLION, Anya Sartori Piatnick. **Metodologia de pesquisa: a utilização de pesquisa exploratória na área de marketing**. (ANPAD, 2001). Disponível em: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>; data de acesso: 13.03.11 as 12h 15min.

RESWELL, J. W. **Educational research: planning, conducting and...**Hartman: [s.d], 2005.

RODRIGUES, N. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação.** São Paulo: Cortez, 1986.

SANTOS, A. V. C. **Seleção de diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais.** Teresina: SEMEC, 2006.

SANTOS, F. M. E. Função do gestor na escola pública. **Revista de Divulgação Técnica-Científica do ICG**, v.3, n. 9, jul./dez. 2006.

SAVIANI, D. **Escola e democracia.** 31. ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1997 (Polêmicas do nosso tempo, vol. 5)

SETTON, M. G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, n. 2, maio/jun/jul/ago. de 2002.

SILVA, Jair Militão da. **A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola.** 3. ed. Campinas: Papirus, 1996.

SILVA, M. C.; SCHNECKERNBERG, M. "O desafio do gestor educacional na implantação de processos democráticos na escola pública". *In: Revista Eletrônica Lato Sensu.* Ano 3, n.1, mar. de 2008.

STEINER, R. **A educação e administração escolar.** 2004. Disponível em: <<http://www.sab.org.br/pedagwal/educadm.html>. Acessado em: 31 de julho de 2010 às 15:00 hs.

SUCUPIRA, N. L. B. "Relação entre o Conselho Federal de Educação e os Conselhos Estaduais". *In: Revista Documenta* Rio de Janeiro, n. 21, v. 2, dez. de 1963.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2002.

VATTIMO, Gianni. *Ética de la interpretación.* Trad. José Luis Etcheverry. Buenos Aires: Paidós, 1992.

_____. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e metodológicos para elaboração e realização.** 7. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VEIGA, I. P. A. "Didática: uma retrospectiva histórica". *In: Veiga, I. P. A. Repensando a didática.* 11ª ed. Campinas: Papirus, 1996.

_____. **As dimensões do projeto político pedagógico: novos desafios para a escola.** Campinas: Papirus, 2001.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. **Gestão educacional e tecnológica.** São Paulo: Vercamp, 2003.

APÊNDICES

Roteiro de Entrevista

Instrumento I. Modelo de entrevista aplicado com os gestores Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Escola: _____

Sexo M () F ()

Formação

Acadêmica: _____

Tempo de atuação como
gestor: _____

Quanto à faixa etária:

() entre 20 e 30 anos

() entre 31 a 40 anos

() entre 41 a 50 anos

(.) Mais de 50 anos

1. O que você entende por gestão democrática participativa?
2. Você considera que a gestão da sua escola é democrática participativa? Por quê?
3. Existe ambiente propício nas escolas brasileiras para debates freqüentes sobre a aplicabilidade da gestão democrática das mesmas? Sim () Não ()
4. Como o Projeto Político-Pedagógico foi elaborado, reflete a concepção participativa de todo o coletivo da gestão da escola?
5. A gestão da escola vem desenvolvendo estratégias para atingir suas metas e ações previstas no Projeto Político-Pedagógico? É possível seguir este projeto? Sim () Não ()
6. Quais os mecanismos utilizados na escola para tornar democrática sua gestão?
7. Quais as dificuldades encontradas para desenvolver e por em práticas a gestão participativa na escola? Que estratégias você utiliza para superar as possíveis dificuldades?
8. Como você administra todo esse processo pedagógico, administrativo, humano, financeiro e social na escola?
9. Você gostaria de referir algo que não foi perguntado na entrevista?

Roteiro de Entrevista

Instrumento I. Modelo de entrevista aplicado com os pedagogos Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Escola: _____

Sexo M () F (.)

Formação Acadêmica: _____

Tempo de atuação como pedagogo: _____

Quanto a faixa etária:

- entre 20 e 30 anos
- entre 31 a 40 anos
- entre 41 a 50 anos
- Mais de 51 anos

1. O que você entende por gestão democrática participativa?
2. Você considera a sua escola uma escola democrática participativa?
3. A escola atual é um ambiente de constantes discussões sobre gestão democrática participativa? Como é vista essa questão na escola?
4. A escola atual é um ambiente de constantes discussões sobre gestão democrática participativa? Como é vista essa questão na escola?
5. Como acontecem as tomadas de decisões na escola? Os professores, pedagogos, alunos, funcionários (comunidade interna) fazem parte? Como?
6. Como o Projeto Político-Pedagógico foi elaborado, reflete a concepção participativa de todo o coletivo da gestão da escola?
7. No seu olhar a gestão da escola vem desenvolvendo estratégias para atingir suas metas e ações previstas no Projeto Político-Pedagógico? É possível seguir este projeto
8. Quais os mecanismos utilizados na escola para tornar mais democrática a gestão?
9. Existe a participação do aluno e comunidade na sua escola? Como se caracteriza esta participação?
10. Como você administra todo esse processo pedagógico, administrativo, humano, financeiro e social na escola?
11. Você gostaria de dizer algo que não foi mencionado na entrevista?

Roteiro de Entrevista

Instrumento I. Modelo de entrevista aplicado com os professores Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Escola: _____

Sexo M() F ()

Formação Acadêmica: _____

Tempo de atuação como professores: _____

Disciplina que ministra: _____

Carga horária na escola: _____

Quanto à faixa etária:

entre 20 e 30 anos

entre 31 a 40 anos

entre 41 a 50 anos

Mais de 51 anos

1. O que você entende por gestão democrática participativa?
2. Você considera a gestão da escola democrática participativa? Por que?
3. A escola atual é um ambiente de constantes discussões sobre gestão democrática participativa? Como é vista essa questão na escola?
4. Como acontecem as tomadas de decisões na escola? Os professores, pedagogos, alunos, funcionários e (comunidade interna) fazem parte? Justifique.
5. Como o Projeto Político-Pedagógico foi elaborado, reflete a concepção participativa de todo o coletivo da gestão escolar?
6. Na prática, você vem desenvolvendo estratégias para atingir suas metas e ações previstas no Projeto Político-Pedagógico? No seu olhar é possível seguir este projeto?
7. No seu olhar quais os mecanismos utilizados na escola para tornar democrática a gestão escolar?
8. Existe a participação do aluno e comunidade na sua escola? Como se caracteriza esta participação?

9. Que contribuição a gestão de sua escola apresenta para sua prática pedagógica em sala de aula?
10. Você gostaria de dizer algo que não foi perguntado na entrevista?

Roteiro de Questionário

Instrumento II. Modelo questionário aplicado com alunos Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Sexo M () F ()

Escola:

Série:

Turno:

Idade:

1. O que você entende por Gestão Democrática Participativa?
2. Em sua escola existe uma Gestão Democrática Participativa?
3. Você enquanto aluno (a), participa da gestão de sua escola? De que forma?
4. Você acha importante a participação do (a) aluno (a) na administração da escola? Por quê?
5. Na sua escola existe conselho de classe e grêmio estudantil?
6. Quais as contribuições que o grêmio estudantil e conselho de classe trás para escola?
7. Como é a participação dos alunos no conselho de classe e grêmio estudantil?
8. Você conhece o Projeto Político Pedagógico de sua escola?