DORVALINA MARIA MACIEL DE VASCONCELOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA DE UMA ESCOLA PÚBLICA NUMA VISÃO INTEGRADA DOS PARTICIPANTES NO CONSELHO ESCOLAR

Orientador: Prof.ª Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Educação

Lisboa

2015

DORVALINA MARIA MACIEL DE VASCONCELOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA DE UMA ESCOLA PÚBLICA NUMA VISÃO INTEGRADA DOS PARTICIPANTES NO CONSELHO ESCOLAR

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 29 de maio de 2015, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº: 195/2015, de 24 de março de 2015, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof. Doutor António Teodoro - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia

Arguentes:

Prof.ª Doutora Maria de Nazaré Coimbra - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia

Vogais:

Prof. Doutor Óscar Conceição Sousa - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador:

Prof.ª Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração.
Instituto de Educação

Lisboa

2015

DEDICATÓRIA

A todas as pessoas que buscam estratégias para uma sociedade mais justa e igualitária e tentam dentro das possibilidades atender a diversidade através de mecanismos como a participação e controle social por meio da gestão democrática do ensino, a minha família e em especial a Nivaldo Tenório, meu esposo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao Todo Poderoso e as energias do universo que me deram forças de concluir esse estudo.

Também agradeço a orientação da Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins pela disponibilidade e comprometimento, pelos ensinamentos e motivações para seguirmos em frente rumo a conclusão.

Agradeço também aos professores da FATIN pelo direcionamento que me foi dado. Aos companheiros de turma, vínculo de respeito e amizade pelas conversas descontraídas ou não, que me incentivaram e orientaram nesta jornada.

Aos gestores, professores, supervisores, membros do Conselho Escolar, estudantes, pela atenção e informações que foi fundamental para construir esta investigação.

Um agradecimento especial a minha família pelo apoio constante e paciência.

RESUMO

Este estudo analisa a teoria e a prática da gestão escolar, em uma escola pública do município de Garanhuns, Estado de Pernambuco, segundo percepções da equipa gestora, professores, pais e membros do Conselho Escolar. Objetivou-se analisar o processo de gestão democrática dessa escola, liderado pelo gestor escolar, considerando uma visão integrada e articulada dos vários representantes, que participam no seu Conselho Escolar. No percurso investigativo, seguiu-se uma abordagem qualitativa, tendo por base os documentos estruturantes da escola, concretamente o PPP e Regimento Interno. Dada a focalização num contexto específico, trata-se de um estudo de caso.
Os dados coletados foram agrupados em categorias, relativas a uma gestão participada, triangulando diferentes percepções. O estudo permitiu constatar que o gestor desempenha um papel imprescindível de líder, garantindo uma gestão democrática. O Conselho Escolar auxilia a gestão participativa, o que proporciona mudanças na organização escolar e na qualidade da educação. Conclui-se que estas melhorias apenas são possíveis pelo envolvimento de todos, incluindo os agentes educativos e os pais.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Liderança, Autonomia e Participação.

ABSTRACT

This study examines the theory and practice of school management, in a school in the city of Garanhuns, State of Pernambuco, according to perceptions of the management team, teachers, parents and members of the School Board. This study aimed to analyze the democratic management process, led by the school manager considering an integrated and articulated vision of the various representatives, participating in the School Board at a public school. In researching period, followed by a qualitative approach, based on the structuring documents from school, specifically the PPP and Bylaws. Given the focus on a specific context, it is a case study.
Data were grouped into categories relating to a participatory management, triangulating different perceptions. The study allowed see that the manager plays a vital leadership role , ensuring a democratic management . The School Board supports participatory management, which provides changes in school organization and the quality of education. We conclude that these improvements are only possible by the involvement of everyone, including educators and parents.

Keywords: Democratic Management, Leadership, Empowerment and Participation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Análise de Discurso
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANPED	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
BCC-PE	Base Curricular Comum de Pernambuco
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CNE	Conselho Nacional de Educação
DVD	Disco Digital de Vídeo
ED	Excertos de Depoimentos
FD	Formação Discursiva
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OCN	Orientação Curricular Nacional
OTM	Orientação Teórica Metodológica
PCEBP	Plano Curricular Educação Básica de Pernambuco
PPP	Projeto Político Pedagógico
PNE	Plano Nacional de Educação
PROINFO	Programa Nacional de Informática na Educação
Scielo	Scientific Electronic Library Online
SEDE	Secretaria Executiva de Educação
SEE	Secretaria Estadual de Educação
UDE	Unidade de Desenvolvimento de Ensino
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WWW	World Wide Web

ÍNDICE GERAL

Introdução..... 10
Capítulo I. Oganização e Gestão Escolar 13
1.1. A escola como uma Organização Educativa..... 14
1.2. Mudanças conceituais: da administração à Gestão Escolar 17
1.3. Gestão escolar no contexto das Políticas Educacionais 20
Capítulo II. Gestão Democrática na Escola Atual..... 22
2.1. A gestão democrática da escola: marco normativo..... 23
2.2. Fundamentos da gestão democrática..... 24
2.2.1. Democracia 24
2.2.2. Participação..... 26
2.2.2.1. Mecanismos de Participação..... 28
2.2.2.2. Conselho Escolar e gestão participada 30
2.2.2.3. A construção do PPP 32
2.2.2.4. Escolha dos dirigentes escolares 35
2.2.3. Autonomia 37
2.2.3.1. Autonomia docente 40
2.3. O papel do gestor na organização escolar..... 422
Capítulo III. Trajetória Metodológica 467
3.1. Problemática 477
3.2. Pergunta de Partida..... 488
3.3. Objectivos..... 488
3.4. Opções e Estratégias Metodológicas..... 488
3.5. Instrumentos da Recolha de Dados..... 49
3.5.1. Inquérito por Entrevista 50
3.6. *Lócus* da pesquisa..... 511
3.7. Sujeitos da pesquisa..... 533
Capítulo IV. Apresentação e Discussão dos Resultados..... 544
4.1. Análise dos dados recolhidos através do inquérito por entrevista**Erro! Marcador não definido.**5
4.2. Caracterização dos sujeitos entrevistados..... 555
4.2.1. Perfil dos Sujeitos Entrevistados 555
4.3. Análise categorial das entrevistas..... 577
4.3.1. Entrevista à equipa gestora..... 577
4.3.2. Entrevista aos professores 60

4.3.3. Entrevista aos membros da comunidade escolar do Conselho Escolar 611
4.3.4. Entrevista aos pais membros do conselho escolar 633
Considerações Finais 666
Bibliografia 699
Apêndices I
Apêndice I II
Apêndice II III
Apêndice III IV
Apêndice IV V
Apêndice V VI
Apêndice VI VII
Apêndice VII VIII
Apêndice VIII IX
Apêndice IX XI
Apêndice X XIII
Apêndice XI XV
Apêndice XII XVII
Apêndice XIII XIX
Apêndice XIV XXI
Apêndice XV XXII
Apêndice XVI XXIII
Apêndice XVII XXV
Anexos XXVI
Anexo I XXVII
Anexo II XXXV

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Sexo dos entrevistados 555
Tabela 2. Faixa etária 555
Tabela 3. Formação acadêmica 566
Tabela 4. Tempo de serviço na Rede Municipal 566
Tabela 5. Habilitação acadêmica e profissional da Equipe Gestora 577
Tabela 6. Análise categorial do discurso da equipa gestora 577
Tabela 7. Análise categorial do discurso dos professores 60
Tabela 8. Análise categorial do discurso dos Membros da Comunidade Escolar 61
Tabela 9. Análise categorial do discurso dos Pais membros do Conselho Escolar 633

INTRODUÇÃO

No século XXI, a Escola pública tornou-se sustentáculo de uma Educação para cada um e para todos. Em consequência, reforçou-se a descentralização da administração escolar, a discussão sobre as questões de currículo e o fortalecimento do Conselho Escolar, no quadro de uma gestão democrática e participativa.

A nova gestão democrática implicou um reordenamento normativo e jurídico, bem como a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns. Assim, a democratização dos sistemas de ensino e da escola implicou novas aprendizagens, relativas à vivência do exercício de participação e de tomadas de decisões, em comunidade educativa. Como legislado pelo Ministério da Educação (Brasil, 2004, p. 23), "trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal e de cada escola".

A Escola democrática, para conseguir alcançar a cidadania crítica de forma plena, começou a apostar na participação de toda a comunidade educativ. A Escola abriu-se à democracia, de maneira a deixar acontecer o exercício crítico da cidadania, favorecendo a tomada de decisões, a participação ativa e autonomia na comunidade educativa. Para tal, é necessário deixar a acomodação pedagógica de lado, de forma a promover o potencial cívico e social da Escola, redescobrindo e partilhando poder nos princípios de igualdade e zelando, ainda pela qualidade.

A Escola contribui, nesta perspectiva, para a transformação social, econômica e cultural. É importante que a diversidade seja respeitada, ratificando a força da função social da Escola, no âmbito da produção dos saberes, dando-lhe autonomia sobre a aplicação dos conhecimentos curriculares (Damasceno, 2000).

Contudo, a realidade brasileira ainda se encontra longe desta idealização. Quer seja na transmissão dos conhecimentos, quer seja no processo de avaliação, a prática docente ainda se faz excludente. A democratização da Escola concretiza-se de várias formas e envolve dinâmicas de diferenciação bem distintas nos contextos onde ocorre. Assim, a universalização da escolarização ainda não é uma realidade. O alargamento da escolarização só será possível de alcançar através de três vertentes das políticas públicas: ampliação de vagas, elevação dos níveis de escolaridade e ampliação da jornada escolar, com a garantia de uma educação voltada ao processo pedagógico e a garantia da democratização de acesso ao conhecimento (Esteban, 2008).

De acordo com Benavente (2007), é fulcral promover um debate público suscitando discussões sobre as políticas educativas, dado que "educação é uma questão pública, de

interesse nacional". Como tal, são essenciais compromissos em prol da descentralização, valorização das escolas, desenvolvimento da educação pré-escolar, do papel dos professores, formação e financiamento. Os interesses da educação são muitas vezes antagônicos, diversos e difíceis de conciliar, necessitando de elevado investimento a longo prazo. A desvinculação do poder centralizador é compreendida em novos modos de visão.

Já com relação à formação dos professores é essencial, pois é tida como instrumento da transformação social, capaz de criar uma atitude democrática dentro da Escola. Para Benavente (2005), a Escola não pode ser mudada nem por decreto nem por vontade política apenas. São necessárias ações dos protagonistas diretos, para que o processo de mudança lento e exigente aconteça, favorecendo uma sociedade com pessoas competentes e que tenham vontade de agir, tornando o conhecimento um bem necessário que deverá ser adquirido através do currículo formal.

Tendo em conta os pressupostos anteriores, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de gestão democrática liderado pelo gestor escolar, considerando uma visão integrada e articulada dos vários representantes, que participam no Conselho Escolar de uma escola pública.

Nesse sentido, interessou-nos analisar formas de entendimento a respeito da gestão democrática, sob a influência de uma liderança, na organização institucional de uma escola pública.

Assim, os modos de pensar e as falas de todos os que fazem parte da escola como o diretor, secretária escolar, coordenador, professores, pais e membros do Conselho Escolar, são indispensáveis para a compreensão das relações organizacionais e do processo de educação de qualidade, via processo democrático da gestão.

De acordo com toda esta problemática, formulamos a seguinte Pergunta de Partida:

Até que ponto o Gestor escolar, em articulação com os elementos participantes no Conselho Escolar, potencia o processo de gestão democrática, numa escola pública do século XXI?

Assim, e em concordância, estabelecemos o seguinte **objetivo geral**:

Analisar o processo de gestão democrática liderado pelo gestor escolar, considerando uma visão integrada e articulada dos vários representantes, que participam no Conselho Escolar de uma escola pública.

Nesta investigação, optamos pelo estudo de caso com abordagem qualitativa através da entrevista estruturada, uma vez que "estudos de caso, geralmente considerados estudos qualitativos, podem combinar uma grande variedade de métodos, incluindo técnicas quantitativas" (Bell, 2008, p. 85).

Levando em consideração que a investigação encontra respostas, mas também é um processo incompleto, que interliga a teoria e a prática (Tuckman, 2000), começou-se, neste trabalho a revisão da literatura subjacente à temática e logo após a investigação empírica, onde se recolheu e analisou as respostas dos inquiridos. Assim, este trabalho de investigação estruturalmente está organizado em três capítulos.

No Capítulo I aborda-se o conceito de Escola como uma instituição educativa, apresentando mudanças conceituais a respeito da administração e gestão escolar em suas diferentes manifestações, por serem meio para a análise e compreensão dos valores e diversidades existentes no âmbito escolar.

No Capítulo II tratamos da gestão democrática da escola atual, trazendo os marcos normativos e os fundamentos da gestão democrática como: democracia, participação, mecanismos de participação, conselhos escolares, projeto político pedagógico e eleição de dirigentes escolares, autonomia e o papel do gestor escolar. Apresenta-se, pois, os resultados de revisão da literatura sobre liderança e profissionalismo, bem como a escola como organização.

O Capítulo III traz a metodologia do Estudo de Caso, a sua problemática, a pergunta de partida, as hipóteses e os objetivos. Faz menção, ainda, as estratégias metodológicas e os instrumentos da recolha de dados, contextualizando a população em estudo e a sua amostra.

O Capítulo IV concretiza a apresentação e discussão dos resultados obtidos através do estudo, tratando da natureza e do papel do diretor escolar, desvelando a significação a que são atribuídos à liderança e à função que desempenha através da análise categorial dos entrevistados. Na Conclusão, mostrar-se os resultados e as considerações finais, a respeito do estudo e suas principais contribuições.

Finalmente, conclui-se este trabalho com as referências bibliográficas que deram suporte ao estudo e os apêndices que permitiram a operacionalização, no terreno, a recolha de informação.

Esta pesquisa irá analisar esses e outros teóricos de forma a buscar entender a gestão democrática e a autonomia visualizando seus impactos na escola, transformando o meio e observando a diversidade cultural existente, favorecendo o diálogo e a cidadania.

CAPÍTULO I.
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

1. A ESCOLA COMO UMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA

> "Pautado numa ideia de formação como uma ascese, de isolamento como uma retirada iniciática, de exame como provação, de seleção como uma eleição, de certificação como uma ordenação ou consagração, "a instituição escolar pode funcionar como uma imensa máquina cognitiva operando classificações que reproduzem as classificações sociais preexistentes" (Bourdieu, 1989, p. 80).

A sociedade atual é uma sociedade organizacional. A organização escolar, de entre as organizações que compõem a nossa sociedade, constitui uma organização, socialmente construída, que influencia e incide sobre todas as outras. E por isso, a Escola "enquanto organização constitui, seguramente, uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos" (Costa, 2003, p. 10).

A Escola tem que ser pensada num quadro organizacional embora se distinga da empresa sob o ponto de vista sociológico e organizacional. Na verdade, compete à estrutura organizacional da Escola o controlo político, administrativo e burocrático, o centralismo do sistema educativo, a frágil autonomia organizacional ligada à inexistência de uma direção circunscrita, a especificidade dos objetivos organizacionais centralmente constituídos e organizacionalmente estabelecidos (Torres, 2004).

A definição do conceito de organização passa pela concepção da designação de um objeto social particular indo até uma visão mais ampla, que se interessa com o processo de construção de uma ordem local relacionada com a ação coletiva dos homens (Friedberg,1993).

Segundo Bonazzi (2000), na linguagem corrente, por organização é possível designar um ente social fundamentado na divisão do trabalho e das competências, ou o modo segundo o qual um dado ente social é preparado. Por sua vez, Perrenoud (1999) refere que as organizações são detentoras de um poder organizador, mas que o mesmo não pode ser confundido com o poder dos atores que as dirigem. Para o autor, esse poder, no entanto, não é abstrato e a sua estrutura é constituída pelo conjunto de mecanismos e das relações sociais que se estabelecem dentro das organizações, colocando alguns numa posição mais central, com mais direitos para falar em nome do conjunto, além de mais poderes para estabelecer as finalidades, estruturas e políticas organizacionais (Idem).

Ferreira *et al*. (2001) chamam a atenção para o fato de que o quadro socio-histórico em que decorreu a construção do objeto "organização" formada por Taylor, Fayol e Weber, distinguiu-se por uma certa afinidade. Apesar da diversidade geográfica, política e cultural entre os Estados Unidos da América e a Europa Ocidental, o processo histórico da industrialização e urbanização abrangeu um grau de estruturação análogo. As organizações que advieram da revolução industrial revelaram-se essenciais no processo de socialização. Tal situação decorre do fato de as contingências da socialização, do controlo e integração

dos indivíduos e grupos estarem assentes em relações sociais e interações formais e, ainda, das contingências da universalização da racionalização científica do fenômeno organizacional.

No caso concreto de Taylor, a sua preocupação consistiu na realização de um estudo científico do trabalho, com incidência no estudo de movimentos, pausas, gestos e tempos necessários para a execução das tarefas. Defendia, ainda, a divisão entre os procedimentos de concepção (autoria do gestor) e a realização das tarefas (da responsabilidade dos operários). Por sua vez, Fayol, era de opinião que o sustentáculo era a estrutura e as funções das empresas. A administração tinha um lugar privilegiado na estrutura, uma vez que era ela que planejava, organizava, liderava e dirigia o funcionamento das empresas (Idem).

Com o passar do tempo, o conceito de organização foi sendo modificado. E se hoje em dia as organizações são tidas como um agrupamento de indivíduos construídos ou reconstruídos com finalidade específicas (Costa, 2003), em termos de dinâmica social, elas podem também constituir-se como um local onde cada indivíduo que a compõe atua, para realizar os seus 'objetivos' como nos retrata (Chanlat,1993), as organizações podem considerar-se, numa óptica mais ampla, como sistemas dependentes do meio que as rodeia e influencia, de forma clara, e dos indivíduos que nela estão inseridos, também eles produtos desse ambiente 'externo à organização'. Ao analisar o funcionamento e as estruturas das organizações, devemos atender a estas definições, por forma a considerá-las sistemas complexos, dependentes de imensos fatores e formados por 'sujeitos e grupos de sujeitos com particularidades próprias' (Idem).

As organizações permanecem num contexto de "interação sistemática com um tipo de sociedade cada vez mais global, sendo simultaneamente cada vez mais, um produto e uma função estruturante dessa sociedade" (Ferreira *et al*.,2001, p. 30). Por isso, torna-se necessário compreender o funcionamento das organizações, uma vez que os indivíduos e grupos se vêm nelas forçados a sobreviver, produzindo, dividindo e consumindo bens e serviços, ao mesmo tempo, que se avocam como o *capital* decisivo para o seu funcionamento (Ibidem).

De entre as organizações sociais, destacamos a Escola, por se tratar de uma organização que, de certa forma, terá influência sobre todas as outras. Intitula-se de Escola, o local de saber e ambiente, que faz parte da organização social formada por múltiplas instituições, como, por exemplo, a família e que está organizado de molde a efetuar uma função que, em geral, está de acordo com as procuras sociais, norteando-se pelo principal objetivo de formar um sujeito apto a assumir o seu espaço na sociedade (Abramovay, 2002). A Escola, enquanto lugar único para o desenvolvimento afetivo e cognitivo dos seus alunos,

através das múltiplas linguagens, exerce uma forte ascendência na formação da subjetividade dos seus membros, uma vez que detém um papel de mediadora entre o quotidiano e o não quotidiano da vida social, mostrando o mundo ao redor. Paralelamente, procura manter activos os controles sociais formados por regras aplicadas ao dia a dia escolar, propondo-se acautelar qualquer disfunção que venha impedir a efetivação do processo educativo (Idem).

A partir dos finais do século XX, tem-se vindo a considerar a Escola enquanto organização, através da emergência de uma sociologia das organizações escolares e de uma "nova" óptica de análise entre a abordagem micro (a sala de aula) e abordagem macro (o sistema de ensino) e um nível mesmo de ‘compreensão e de intervenção’ (Nóvoa, 1992). A Escola passa a ser formada não apenas como mais uma organização social, mas como um tipo singular de organização, com finalidades, valores, normas, condutas, perceções e sentimentos próprios, com uma territorialidade espacial, psicológica, social e cultural singular. Assim, os processos de mudança e de inovação educacional passam pelo entendimento das instituições escolares em toda a sua complexidade ‘técnica, científica e humana’.

A Escola apresenta desafios positivos e negativos relacionados ~~à~~ globalização: a discussão não se deve pautar sobre usar ou não a “tecnologia”, e sim como usá-las para relacionar as coisas que são úteis para serem internalizadas pelos educandos; e a imposição quanto às atividades a serem desenvolvidas com falta de reflexão a cerca daquilo que é de fato significativo ao exercício profissional.

As contribuições da teoria social a Educação interessam as instituições educativas a partir do momento que as entendem como fenômeno social capaz de ser explicado sociologicamente. Até então se acreditava na neutralidade da Escola e surge aí o conceito de ‘mérito individual’.

Sociologicamente a Escola passa a ter códigos elaborados e restritos permitindo a ascensão social relativa apesar de suas características reprodutoras. O fracasso e a evasão escolar perpassam por caminhos socioculturais que não se adaptam à sua realidade, fazendo com que o estudante não desenvolva o sentimento de pertença ao espaço escolar, causando assim o efeito perverso onde se criou a uniformização e a concorrência, acarretando a sentença ao estudante: aprovação e reprovação.

Os contributos à educação transcorrem por três conjunturas segundo a OCDE (2010):

O *STATUS QUO* onde há o embelezamento da escola, porém sem mexer na coerência de seu funcionamento.

Quanto a RE-ESCOLARIZAÇÃO houve uma reestruturação na escola deixada tornando-a independente e legítima.

Já com relação à DES-ESCOLARIZAÇÃO a escola deixada se torna ultrapassada precisando de uma transformação nas respostas: mecanismos formais e informais de aprendizagem. Nessa classificação o ESTADO abandona o compromisso com a escola, que se compra e que se vende como qualquer outro bem.

Há, portanto, a necessidade de se desenvolver uma reflexão sobre a função social da escola que deve estar pautada e situada no tempo e no espaço em que está inserida, promovendo um alargamento da visão biopsicossocial, como forma de oportunizar uma sociedade mais justa, humana, solidária e igualitária.

2. MUDANÇAS CONCEITUAIS: DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR

Nas últimas décadas, o Brasil vem empreendendo reformas educativas onde a principal meta era elevar o número de matrículas no ensino fundamental, passando de 16 milhões de alunos na década de 70 para aproximadamente 35 milhões em 2001, mostrando uma universalização no acesso como nos mostra os resultados dos censos escolares. Esse acesso favoreceu alunos na faixa etária de 07 a 14 anos.

Porém a garantia no acesso não garantiu a qualidade. Assim, altos índices de reprovação e desistência foram comprovados através do INEP, mostrando que não chegam a 50% as competências e habilidades a serem adquiridas pelos estudantes (MEC/INEP, 2000).

Na década de 90 as políticas públicas implementadas trazem um redirecionamento com relação às responsabilidades de cada ente federado nos níveis e modalidades de ensino, responsabilizando os municípios, pelo atendimento da educação infantil e educação de jovens e adultos, fazendo valer os preceitos normativos legais presentes na nossa Constituição e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

O processo de municipalização representa uma intencionalidade de descentralização, trazendo uma nova forma de gerenciamento da gestão pública, otimizando os gastos públicos. No entanto acabou sendo apenas uma transferência de competências entre o poder central e o local. Contudo, essa lógica se mostrou apenas desconcentradora, onde o local é apenas uma unidade administrativa a quem cabe colocar em prática as políticas públicas geradas pelo poder central. Nota-se assim a contradição entre as metas previstas e as metas alcançadas onde no poder global se encontram os maiores desafios no tratamento das complexidades da escolarização.

O FNDE ajuíza importantes ações de mudanças em busca da melhoria da qualidade de ensino, a exemplo, a questão da execução, que atende mais rapidamente as necessidades elencadas na Escola em prol dos estudantes, instigando a comunidade local a participarem de forma mais efetiva das tomadas de decisões exercendo seu papel de controlo social.

Observa-se, que os profissionais das escolas experienciam em seu discurso o uso do termo gestão em detrimento do termo administração. Vale pensar se esta troca é apenas terminológica ou se traz novas posturas de valores intrínsecos ao ambiente escolar.

De forma a clarificar o conceito de gestão escolar, deveremos antes fazer a distinção entre administração escolar e gestão escolar. Para Libâneo:

> "Para que as relações funcionem, e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. É este o processo que denominamos gestão. Utilizamos, pois, a expressão *organização e gestão da escola*, considerando que esses termos, colocados juntos, são mais abrangentes que administração*"* (Libâneo, 2008, p.100).

Na perspectiva de Silva Junior (2002, p. 202) não é possível "tentar estabelecer na literatura especializada em administração, diferenças substantivas entre esse conceito e o de gestão". Todavia, o autor ressalta que é necessário "refletir sobre as consequências práticas para administração escolar no Brasil e fora dele do quase abandono do conceito de administração escolar em favor do conceito de gestão escolar". Assim, o autor refere que:

> "Todo o arcabouço teórico da 'ciência da administração', se ela existir, foi construído tomando-se como referência empírica as situações das organizações privadas. E todo projeto 'bem intencionado' de conferir suporte científico à prática da administração pública pretende requalificá - la pela imposição de práticas da administração privada". (Silva Junior, 2002, p. 202).

A noção de gestão sobre a de administração, para o autor, vem do controle dominante da administração empresarial na sociedade, permitindo o movimento no espaço público, inclusive na escola, de termos como gestão. Uma boa gestão, assim, torna-se a que incorpora os meios que de tão testados e aprovados pela imperiosa competitividade não conduz, a uma mudança de posturas e valores. Ao importar métodos da administração privada, a administração pública

> "[...] viabiliza a circulação no espaço público dos critérios, valores e interesses a que essas práticas se reportam. Com isso diluem-se fronteiras entre o sentido do público e o sentido do privado, em favor deste e em detrimento daquele." (Silva Junior, 2002, p. 202-203).

Sendo assim, essa importação da administração privada para a administração pública, por meio da preponderância do conhecimento de gestão sobre a de administração,

é no mínimo imprópria descaracterizando as necessidades e especificidades da administração escolar.

Resulta então a inferência do significado de gestão como sendo gestão empresarial, significando assim, que é possível observar a "crescente mercadorização dos critérios de gestão educacional, com a prevalência da lógica do mercado educacional sobre a lógica do direito à educação" (Silva Junior, 2002, p. 199).

Ainda de acordo com o autor, é possível identificar consequências como o fortalecimento interno da privatização dos sistemas e das unidades escolares; subordinação ao critério economicista; impregnação da lógica empresarial e consequente mercadorização da gestão educacional sem obrigar a utilização plena dos princípios empresariais. Assim, percebe-se facilmente como é paradoxal a administração da gestão ao se demonstrar a

> "[...] fragmentação da jornada de trabalho docente com a consequente multiplicação dos locais de trabalho diários, o que dificilmente seria admitido na gestão de qualquer empresa de serviços no setor privado preocupada com a racionalização de suas atividades" (Silva Junior, 2002, p. 204).

Messa (2002) embora concordando com Silva Júnior (2002) foi mais além e verificou que houve adoção de princípios, métodos e técnicas da administração empresarial nas políticas públicas do Estado, que colocou termos como gestão, liderança, líder etc. A autora considera que a adoção de práticas da administração privada na administração pública permite a movimentação de valores da administração empresarial.

Partilhando desse pensamento, Maia (2000) ressalta que os valores do mercado invadem a gestão pública sob forma de Programas como a Escola de Qualidade Total (EQT), que apresenta em seus objetivos a

> "…gestão democrática ou por liderança da escola e das salas de aula; o diretor como líder da comunidade educativa; o professor como líder dos alunos; a escola como ambiente da satisfação das necessidades de seus membros; ensino baseado no aprendizado cooperativo; participação do aluno na avaliação de seu próprio trabalho; trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma escola de qualidade." (Maia, 2000, p.51).

Um exemplo atual da ótica administrativa que se propagou na educação como um valor de mercado são as avaliações externas que geram competitividade e racionalidade entre as instituições de ensino que tiveram melhores resultados nos exames.

3. GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

As políticas públicas para a educação regulam a organização e gestão escolar, de acordo com contextos políticos e de atuação social.

A política educacional constitui uma fração da política social, envolvendo uma pluralidade de agentes heterogéneos, que concorrem para um mesmo propósito, de assegurar uma educação para todos num contexto mais abrangente e globalizante (Teodoro, 2003). Percebe-se assim, que os responsáveis pelo Campo Educativo são: políticos, inspetores, reitores, diretores de escolas e de colégios, promotores de obras sociais, autores de literatura para a infância, médicos escolares, etc. tornando assim, mais ampla, à definição de Prática Educativa. Assim, são elementos estruturantes de uma política educativa a descentralização; autonomia escolar; investimento consistente nos professores, nas escolas e nas redes de aprendizagem; escolha de professores baseada em seus projetos educativos; auto avaliação e avaliação externa dos alunos, entre outros.

Em educação, as políticas públicas visam o desenvolvimento humano, de maneira a permitir o desenvolvimento do estudante, de diferentes níveis etários, dando-lhe ferramentas que o capacitem a construir o seu percurso de aquisição, de competências e habilidades. Interessa dotá-lo dos conhecimentos necessários, primeiro a um percurso de escolarização e, em segundo lugar, para a inserção no mercado de trabalho, dando-lhe assim uma base para a vida.

Desta forma, as políticas educacionais regulam toda a organização e gestão escolar, tendo por base um currículo que irá nortear as práticas educacionais (Pacheco, 2011). No geral, prevalece uma ideia de formação como um alicerce, tendo em vista uma certificação, expressa na classificação, por via de avaliação interna e externa.

As Escolas enquanto novos espaços educativos lutam por mudanças, deixando esse modelo arcaico, com currículo rígido e organização tradicional de turmas e ciclos de ensino e horários desajustados. O novo modelo preconizado pela Administração Central propõe um sistema educacional nacional, que privilegia a descentralização de competências e encargos, a municipalização de programas, a autonomia, a profissionalização, a avaliação institucional e do ensino.

Para essa transformação, é essencial que, nas escolas, se verifique uma mudança de clima e cultura organizacionais, capaz de alicerçar uma nova visão de currículo, e gestão escolar (Pacheco, 2011), para uma efetivação da gestão escolar democrática.

Falta, pois um pensamento novo, que seja capaz de mudar o contexto educacional vigente para redefinir o ‘Lugar da Escola’. Pois, os sistemas de ensino e seus responsáveis,

parecem estar inertes, bloqueados, sem conseguir visualizar uma filosofia que mude a lógica, o modelo e a forma organizacional escolar, necessitando de chamar a responsabilidade de outras instituições como entidades religiosas, sociais, culturais e familiares, obrigando a escola a ser o primeiro momento de muitos outros.

CAPÍTULO II
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ATUAL

1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: MARCO NORMATIVO

A educação necessita de um planejamento acomodado a um espaço democrático, onde o projeto educacional possa acontecer de maneira satisfatória. Muitas vezes, esse espaço fica afetado por uma normatização ou regulação de certas políticas que se preocupam apenas com o normativo, enquanto deveria se preocupar com uma educação democrática e cidadã.

Os princípios que devem nortear a educação escolar, contidos na nossa Carta Magna – a Constituição de 1988 – em seu art. 206, assumidos no art. 3º da Lei nº. 9394/96 (LDB), trás explicitamente a "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino" (inciso VIII do art. 3º da LDB), conforme podemos verificar abaixo:

> "As políticas normalmente não dizem o que fazer; elas criam circunstâncias nas quais o espectro de opções disponíveis sobre o que fazer é reconduzido ou modificado ou em que metas particulares ou efeitos são estabelecidos. Uma resposta ainda precisa ser construída no contexto, contraposta ou balanceada por outras expectativas, o que envolve algum tipo de ação social criativa." (Ball, 2011, p.45).

Na redação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (BRASIL, 1996) traz o princípio constitucional, como o inciso VIII do art. 3º, "gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino". Já o art. 14 em especial estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O Plano Nacional de Educação (Brasil, 2010) traz a gestão democrática da educação em seu art. 2º, inciso X, junto com a difusão dos princípios da equidade e do respeito à diversidade. A meta 19 traz a estratégia, que trata da nomeação comissionada de diretores de escola, é a aplicação de uma prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares, acabando definitivamente com a indicação política.

Assim, nessa linha de construção, ainda temos o artigo 15 (LDB), que vem reforçar outras legislações educacionais para garantir a parte pedagógica, administrativa e financeira:

> "Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público."

O discurso está assim deslocado do contexto. A tradição, o dogma e o preconceito ainda estão implícitos em todos os segmentos da sociedade e na escola não seria diferente. Cabe então às instituições educacionais oportunizar aos discentes uma educação de qualidade e que valorize a diversidade na construção de uma escola cidadã e popular.

Construir a cidadania popular supõe, nos motivadores profissionais (professores e administradores), forte compromisso com ela, ou seja, educador deseducado não pode educar. “Deseducado” significa o professor com formação insuficiente e inadequada, destituído de carreira profissional digna, coibido de se organizar politicamente dentro das regras de jogo da democracia, carente de apoio administrativo conveniente, etc. Se a sociedade exigisse seus direitos e cumprisse com seus deveres nesta matéria, certamente decorreria a escola de tempo integral, a universalização indiscutível do 1º grau, a expansão considerável do pré-escolar e do 2º grau, a presença tranquila de material didático e da merenda, a construção e preservação dignas de equipamentos físicos, e assim por diante. Educação não é coisa do Estado, mas delegação da sociedade para o Estado.

> “Todavia, o discurso político ainda continua sendo metódico, ultrapassado e unilateral, sem levar em conta as especificidades individuais e locais, intrínsecas à identidade de uma comunidade educativa.” (Demo, 2004, p. 54).

A discussão sobre políticas educacionais precisa e abranger processos mais amplos do que a dinâmica intra escolar, embora sem esquecer a verdadeira importância do papel social e cultural da escola, bem como dos processos ligados à organização e gestão escolar. Por isso, é essencial considerar um processo educativo permeado pelo contexto sociocultural e pela dinâmica de cada instituição educativa, visível nas opções de construção do projeto político pedagógico e na materialização de projetos de ação (Dourado, 2007).

2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1 Democracia

A gestão democrática dos sistemas e do ensino vem sendo discutida principalmente após a Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Em seu art. 206, assumido no art. 3º da Lei nº. 9394/96 (LDB) traz explicitamente a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (inciso VIII do art. 3º da LDB). Esses documentos nos

fazem indagar sobre as garantias de direitos básicos e inalienáveis, numa tentativa de tornar a sociedade mais justa, igualitária, menos excludente e elitista, ou seja, mais democrática.

A gestão democrática da escola tem como principais objetivos a formação crítica e política de seus alunos e de sua comunidade; o envolvimento e a participação da comunidade no processo decisório da escola; o desenvolvimento de ações colegiadas, visando à democratização do espaço escolar; o fortalecimento da unidade escolar.

Esse novo modelo de gestão democrática chama à responsabilidade todos os envolvidos na Escola: pais, alunos, equipe escolar, professores e comunidade para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e do Conselho Escolar, que, pela tomada de decisões, passa a ter autonomia mesmo que restrita, aos atores do processo. Por sua vez, procuram resolver o desafio da qualidade da educação em suas instituições, questões essas que são afirmadas sobre a diversidade em espaços de convivências e interações:

> "(...) a diversidade é fruto da convivência e da interação entre pessoas, também diferentes, principalmente num país como o Brasil, formado por culturas das mais variadas e com um território muito extenso, o que propicia a existência de contextos de produções variadas. O encontro das diferentes culturas acontece na vida cotidiana e nos traz acréscimos na aprendizagem." (Kremer, 1998, p. 71).

Deste modo, pensar Escola é repensar os paradigmas da solidariedade e do vínculo social, ressignificando conceitos e valores numa perspectiva de direitos humanos e cidadania. O acolhimento de todos sem discriminação tornando a educação de fato inclusiva, onde os alunos aprendam a aprender e a utilizar o conhecimento apreendido, de forma a tornar melhor sua qualidade de vida pessoal e profissional, segundo valores culturais, éticos e morais.

Assim, Paro (2001) fala a respeito da educação emancipatória ou edificante que é argumentativa e envolve todos os que fazem parte do processo. Logo, "(...) lugar numa situação concreta em que quem explica está existencial, ética e socialmente comprometido com o impacto da aplicação." (Santos, 1989. p. 158).

Por isso, uma escola democrática tem, por centro, o aluno, contemplando a diversidade e as diferenças, logo:

> "Pensar em uma escola democrática implica pensar em alunos que são sujeitos do processo educacional. Uma escola democrática precisa ultrapassar os discursos e ter efetivamente hábitos democráticos. A participação na tomada de decisões e as relações entre aqueles que integram a comunidade escolar necessariamente precisam superar hierarquias. Uma educação para a democracia não pode concretizar-se apenas em atos esporádicos de exercício do voto em determinadas decisões; ela precisa fazer parte da vida das pessoas. A formação para a democracia pressupõe ações efetivamente democráticas no cotidiano da escola." (Mendes, 2009, p. 110).

Logo, a descentralização e a democratização ganham novo sentido no cenário deste século, tendo em atenção às especificidades dos contextos situacionais. Segundo

Libâneo (2010), os indivíduos passam a ser responsabilizados pela sua competência e capacidade de sobrevivência, nascendo nesse cenário de mutações um novo indivíduo que necessita de cuidados e de direitos.

> "A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações mais imediatas (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança da sociedade." (Libâneo, 2010, p. 12).

Nessa perspectiva de encontros e desencontros acerca das políticas públicas, nota-se que há trajetórias que se contradizem, na linha histórica da administração pública, mostrando que os movimentos sociais e culturais mexeram nas tradições e mudaram os rumos desta linha.

O filósofo e pedagogo Paulo Freire, quando mostra o mal-estar produzido pela ética do mercado, e ao anunciar a solidariedade como compromisso histórico de homens e mulheres, lança um novo olhar capaz de promover e instaurar a "ética universal do ser humano" (Freire, 1997, p. 13). Assim, devolve ao excluído dignidade, numa dimensão utópica, que tem na pedagogia da esperança e da autonomia uma das possibilidades de concretização de uma escola democrática.

A educação em todo o mundo tem a função social de desenvolver as capacidades inerentes do ser humano. O Homem por ser um ser cultural e ter seus valores, necessita de um espaço de socialização. No entanto, a sociedade vive sobre uma tensão conjunta, ao mesmo tempo, que necessita respeitar a diversidade, tendo que respeitar regras comuns a todos, num mesmo esforço conjunto de participação, como será tratado no item seguinte.

2.2. Participação

Etimologicamente, Bordenave (1994), aponta que a expressão participação vem da palavra parte e destaca que a participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte. No dicionário da língua portuguesa diz que participação é o conceito de fazer, comunicar, informar e saber.

Assim, ao analisar os elementos democráticos contidos na nossa LDB Lei nº 9.394/96 vimos que a lei, possibilita à comunidade sua participação na gestão escolar:

> "Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> 1. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

> 2. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente. (...) os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (...)". (Artigos 14 e 15).

Trabalhando a questão da emergência democrática Vasconcellos (2007) afirma que ainda caminhamos em passos muito lentos num caminho democrático, onde todos têm direito à participação ativa, lembrando que o reflexo disso está na sociedade, nada justa ou igualitária, em que estamos inseridos e que a escola é a principal formadora de opinião. O autor sugere que:

> "É sempre bom lembrar que toda autonomia é relativa; o discurso da autonomia não pode ser usado para justificar fechamento, isolamento, autossuficiência. Não podemos esquecer que o trabalho que desenvolvemos na escola, independente da ordem jurídica da sua mantenedora (estatal, comunitária ou privada), tem uma dimensão pública, uma função social, já que diz respeito a direitos fundamentais de cidadania." (Vasconcellos, 2007 p.21)

Para que a gestão democrática se efetive é requisito básico o investimento na formação, fortalecendo os processos decisórios coletivos e consolidando a autonomia participativa (Abranches, 2003). Assim:

> "Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas." (Abranches, 2003, p. 54).

Essa autonomia participativa é construída num processo lento, seguindo o curso da história e o contexto social real num aprendizado contínuo. Os professores, funcionários, alunos, pais e comunidade são chamados a participar e eleger as prioridades e necessidades individuais/ coletivas do aluno e da escola, respeitando a divergência de opiniões e pontos de vista, no apreço pela tolerância, por meio do diálogo.

> "Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas, para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feito, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. (...) A escola deve ser também um centro irradiador da cultura popular, à disposição da comunidade, não para consumi-la, mas para recriá-la. A escola é também um espaço de organização política das classes populares. A escola será então um centro de debate de ideias, soluções, reflexões, onde a organização popular vai sistematizando sua própria experiência. O filho do trabalhador deve encontrar nessa escola os meios de autoemancipação intelectual independentemente dos valores da classe dominante. A escola não é só um espaço físico. É um clima de trabalho, uma postura, um modo de ser." (Paulo Freire, 1991, p. 16).

A participação é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, permitindo o envolvimento de toda a comunidade na tomada de deliberações e no funcionamento da organização escolar. Garante um melhor conhecimento das finalidades e

metas, do sistema organizacional e das relações da escola com a sociedade. A participação da comunidade na vida escolar enquadra-se no conceito de escola democrática, que será aquela que consegue organizar-se, de modo que estimule a participação de todos envolvidos (Rovira, 2000, p. 57-58). Essa participação deve ser desempenhada de forma adaptada em diferentes áreas de ação das escolas, sendo um fim em si mesma, por reflectir os ideiais democráticos.

A prática pedagógica, segundo Nóvoa (1996), impõe que trabalhemos todos numa perspectiva de construir coerentemente uma organização do trabalho escolar. O Ministério da Educação vem ensaiando algumas medidas que só terão sucesso pela participação de todos os agentes educativos. Em consequência, no início do século XXI, de forma gradativa, tem crescido a participação dos estudantes e das suas famílias nas escolas, acompanhando as transformações na educação. Professores, estudantes e as suas famílias são os atores privilegiados, que cooperam no sentido de adaptar e contextualizar a escola e os seus programas educativos (Barroso, 2005).

2.2.2.1.Mecanismos de Participação

Diante do universo que é a escola, são diversas as formas de participação. É o próprio horizonte utópico da escola que entra em questão: os desafios do mundo atual denunciam a fragilidade e a insuficiência dos ideais “modernos” e passam a exigir e suscitar novas interrogações e buscas. A escola, nesse contexto, mais que a transmissora da cultura, da “verdadeira cultura”, passa a ser concebida como um espaço de cruzamento, conflitos e diálogo entre diferentes culturas.

Essas mudanças pressupõem descentralização, aumentando o poder de decisão de ‘*todos’* e ao mesmo tempo envolvendo *‘todos’* no processo, aumentando responsabilidades em torno das ações da escola.

> “Mudar a cara da escola pública implica também ouvir meninos e meninas, sociedades de bairro, pais, mães, diretoras, delegados de ensino, professoras, supervisoras, comunidade científica, zeladores, merendeiras (...). É claro que não é fácil! Há obstáculos de toda ordem retardando a ação transformadora. O amontoado de papéis tomando o nosso tempo, os mecanismos administrativos emperrando a marcha dos projetos, os prazos para isto, para aquilo, um deus-nos-acuda (...).” (Freire, 1991, p. 35-37).

Se a participação não se efetivar de fato, os projetos da escola estarão fadados ao fracasso. Os diversos segmentos que compõem a escola devem atuar conjuntamente, norteando todo trabalho, direcionando ações e partilhando responsabilidades com compromisso político e social para com a escola, contribuindo para o "aprofundamento da democracia" (Barroso, 2000).

As mudanças de pensamento que ocorrem, acontecem pelas concepções e ideias do que está sendo elaborado por nossas mentes. As novas concepções de visão de mundo formam também uma nova visão da realidade. O saber elaborado por fim vai interferir na relação. Os estudos sobre o comportamento humano nos faz fugir dos arquétipos, geralmente maniqueístas e etnocêntricos, para se adotar a linha, mais verdadeira e profícua, da diversidade de comportamentos, determinada por variações significativas nos ecossistemas sociais. A crise intelectual que hoje vivemos faz parte da transformação cultural desse saber elaborado. Essa transformação pontua a mudança dos paradigmas ora existentes e representa ponto de chegada e não de partida das novas ideologias formadas.

Toda esta transformação pode ser liderada pelo gestor escolar, traduzida na construção do projeto político-pedagógico, através da motivação à participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões. Compete ao gestor escolar conscientizar todos de que são atores da história que se faz no dia a dia da escola.

> "O principal instrumento da gestão participativa, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos da escola, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais." (Hora, 1997 p.51).

Assim, a gestão democrática e participativa é de competência do diretor, segundo as nove competências elencadas por Lück (2009). Dentre elas podem-se assinalar duas fundamentais. A primeira competência refere que o diretor *lidera* e garante a atuação democrática efetiva e participativa do conselho escolar ou outros colegiados escolares. A segunda competência é a de *liderar,* ou seja, promover a atuação agregada e compartilhada de todos os elementos constitutivos da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, cumprindo as metas estabelecidas na coletividade. Esta atuação do diretor confirma o que Lück (2009) menciona a respeito da liderança participativa organizada, que dá possibilidades de atuação nas escolas, pais e comunidade na busca de educação de qualidade; no ambiente escolar participativo e aberto, fazendo valer a cidadania.

As políticas que incentivam a participação de todos, nas tomadas de decisões deve ser feita conjuntamente.

> "Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas." (Abranches, 2003, p. 54).

Em termos de participação escolar, em ações colegiadas, Lück nos faz observar que gradativamente está havendo um maior envolvimento no âmbito escolar, nas tomadas de decisões:

> "Observa-se que aumentam, dentro da escola, os momentos em que se tomam, em conjunto, decisões a respeito do encaminhamento de questões eventuais ou do seu dia a dia. Registra-se a ocorrência de reuniões para discutir, por exemplo, como será organizado um determinado evento e quem assumirá quais responsabilidades a respeito do mesmo, em substituição a antiga prática de alguém definir as questões e atribuir responsabilidades, segundo o seu julgamento." (Lück, 2009, p. 44).

A necessidade de que as relações no interior da escola, e entre esta e a instâncias governamentais, sejam construídas a partir do respeito e do diálogo, configurando-se como lugares privilegiados para a materialização da política educacional, nos espaços coletivos de discussão, sobretudo no que diz respeito á participação ativa.

2.2.2.2.Conselho Escolar e gestão participada

O Conselho Escolar se constitui "numa instância de poder" segundo Sousa (2012, p. 87) e mostra uma possibilidade de mudança de postura e de desconfiança, bem como de concorrência, analogamente, como nos diz Paro, (2001, p. 20), "mostrando o homem como sujeito".

Com a implementação dos Conselhos Escolares, a comunidade local fica mais presente nas instituições e consequentemente, mais envolvida no processo de decisões coletivas, pois ganha coragem para falar e ser ouvida.

O Estado obriga à criação de novos mecanismos de controlo social, como o Conselho do Programa da Merenda Escolar, do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e das unidades executoras do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

No entanto, muitas vezes os Organismos Colegiados[1] (OC), existem mais como uma forma de cumprimento das determinações do FNDE e há grande dificuldade em constituí-los e fazê-los funcionarem de forma a exercerem seus papéis de órgãos fiscalizadores e não apenas consultivos. A deliberação dos conselhos irá depender no grau

[1] Órgãos Colegiados – OC - são organizações independentes que, legitimam e congregam representantes dos diversos segmentos cujo fim é garantir a tomada de decisões coletivas, conquistando interesses comuns. Visam fortalecer a política de Gestão Democrática da educação e da escola, funcionando, inclusive, como instâncias causadoras de ideias e projetos, formuladoras de novas políticas e do exercício da cidadania.

de politização de seus membros e da intenção do poder municipal em ter órgãos de controle atuantes.

O Conselho Escolar oportuniza a todos que fazem parte da escola, participar ativamente do processo decisório, e assim sendo da gestão escolar, democratizando as ações e compartilhando saberes intrínsecos aos seres humanos. O projeto deve ser político e sequencialmente pedagógico. Sobre os conselhos escolares, na LDB, em seus artigos 14 expressa na forma da lei os preceitos da gestão Democrática:

> "Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola
> Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes." (C.F. Art. 14)

Quanto às funções dos conselhos escolares, segundo o Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Básica no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, sobre o título: Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania. São elas:

> **" Deliberativas**: quando decidem sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
> **Consultivas**: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
> **Fiscais (acompanhamento e avaliação)**: quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
> **Mobilizadoras**: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo, assim, para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação".

Portanto, o processo de descentralização mostra a existência de arcabouços e relações sociais democraticamente consolidadas, como mecanismos de transferência de responsabilidades de encargos e tomadas de decisões do poder central para o poder local. Deixa de considerar a desarticulação social local e os Índices de Desenvolvimentos Humanos, transferindo poucos recursos para a escolarização com qualidade, sem de fato ser efetivada a participação efetiva[2].

[2] Demarco como participação efetiva a capacidade de influenciar, de serem ouvidos, de deliberar, controlar e monitorar as ações: pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

> "Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas." (Abranches, 2003, p. 54).

Atendendo ao conhecimento privilegiado dos elementos que compõem o Conselho Escolar, em nível do contexto da instituição a que pertencem, é possível elevar o grau de coerência entre os objetivos delineados e as ações propostas, "aspecto nem sempre observado em programas governamentais" (Aguiar, 2008). Desta forma, é possível contribuir para realização da qualidade social da educação e permitir que a escola e o conjunto do sistema sejam geridos no âmbito da competência de cada unidade ou instância, por coletivos representativos que aperfeiçoem as práticas democráticas.

2.2.2.3.A construção do PPP

A função atual do P.P.P. centraliza-se na aprendizagem, com implementação, planejamento e avaliação.

A sua forma legal é instituída na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96), que, em seu artigo 12, inciso I, afirma que "os estabelecimentos de ensino, respeitados as normas comuns e os do seu sistema de ensino, tem a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica". A construção dessa proposta deve ser planificada e realizada de forma coletiva, numa perspectiva de aperfeiçoamento processual.

O Projeto Político Pedagógico traz essa possibilidade para as instituições educacionais. Como tal, deve seguir algumas etapas importantes. A primeira dela é a sensibilização, outra etapa importante é perceber o perfil da comunidade interna da escola para, a partir daí, se elencar os princípios norteadores da política, bem como os pressupostos e objetivos, que serão norteadores da prática pedagógica e organizacional do cotidiano escolar. Assim, segundo Veiga (1998), o Projeto Político Pedagógico "deve expressar uma intencionalidade".

> "O projeto pedagógico, ao se construir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola." (Veiga, 1998, p. 13).

Segundo Veiga (2006, p.11) o Projeto Político Pedagógico constitui "a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo". Assim, o PPP é documento facilitador e organizador das atividades escolares.

Fundamentado nesta concepção, torna-se necessária à participação efetiva da totalidade da instituição nos seus diversos segmentos: corpo docente e discente, técnico e administrativo bem como a comunidade escolar, através de ações compartilhadas na busca da consecução do Projeto Político Pedagógico da Escola.

Para tanto, faz-se necessário à sistematização e continuidade de ações pedagógicas, que visem assegurar iniciativas destes segmentos voltadas para a comunidade escolar (interna e externa). Transformando a escola em laboratório onde teoria e prática sejam conciliadas com harmonia e dinamismo. Para atender a esta clientela, a escola persegue um perfil que busque congregar: uma gestão democrática; a formação continuada; a aplicação e aplicabilidade dos conteúdos; o ensino por competências; a vivência de um currículo significativo e flexível; o estímulo e valorização das habilidades e saberes; a criação de situações / espaços facilitadores do processo ensino-aprendizagem, vislumbrando ao desenvolvimento holístico e à formação cidadã para a transformação social e valorização da diversidade cultural.

> "Houve uma época na qual eu pensava que as pequenas mudanças impediam a realização de uma grande mudança. Por isso, no meu entender, as pequenas mudanças deveriam ser evitadas e todo o investimento deveria ser feito numa mudança radical e ampla. Hoje, minha certeza é outra: penso que, no dia-a-dia, mudando passo a passo, com pequenas mudanças numa certa direção, podemos operar a grande mudança, a qual poderá acontecer como resultado de um esforço contínuo, solidário e paciente. E o mais importante: isso pode ser feito já. "Não é preciso mais esperar para mudar." (Gadotti, 1992, 57).

Neste entendimento, o PPP fundamenta uma escola participativa com práticas democráticas não é produto de um grupo que elabora e coloca em execução uma nova proposta. Não é também uma construção espontânea, despossuída de intencionalidade, é algo mais que dará rumo a ser seguido por todos.

> "A Escola é o eixo da sociedade, local onde se processa as transformações do indivíduo, dotando-lhe de competências básicas para o pleno exercício da cidadania. Espaço de vida, onde deve haver interação para que esta vida floresça tornando seus alunos indivíduos críticos, pensantes e capazes de atuarem como agentes transformadores." (Gadotti, 1993, p.100).

A busca de um novo paradigma educativo nos faz acreditar que só uma escola consciente e responsável será capaz de reconduzir a escola à sua verdadeira vocação. Para tanto, é necessário investir na gestão participativa, a fim de constituir-se um corpo de profissionais verdadeiramente engajados em seu trabalho e acionadores de uma nova proposta de educação. O aumento dos poderes locais, por via do Conselho Escolar e da sua

responsabilidade na construção do PPP, supõe ampliação de responsabilidades e maior preparo dos gestores educacionais.

A gestão escolar concebida conjuntamente com os elementos envolvidos e tendo as responsabilidades compartilhadas com objetivos com o grupo faz, com que tanto a equipe como a comunidade compartilhe os sonhos, as esperanças, as dúvidas e os anseios surgidos na busca de mudança.

Em consequência, a gestão democrática é uma exigência do projeto político-pedagógico, que implica a participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões, conscientizando a todos de que são atores da história que se faz no dia-a-dia da escola.

> "O principal instrumento da gestão participativa, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos da escola, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais." (Hora, 1997 p.51).

Nesta Gestão Democrática, subjacente à construção do PPP, é ponto imprescindível à necessidade de se buscar formas de articulação entre a Família, Escola e Comunidade. Sendo assim, a relação Família – Escola – Comunidade não diz respeito apenas aos filhos-alunos, mas a todos, familiares, professores e comunidade em geral.

A inclusão da relação entre família, escola e comunidade, enriquece o PPP, dado que a escola emerge como espaço relacional construindo sua identidade numa ação conjunta de valorização das diferenças, concebendo cada aluno individualmente. Essa identidade é construída nas relações entre os sujeitos que fazem parte da escola numa cumplicidade entre os atores e transparece no PPP. Por isso, nunca está verdadeiramente construído, não sendo estático, mas dinâmico e constituindo um referencial das práticas e da gestão escolar. Como afirmam Azevedo e Andrade (2012, p. 206) traz "a possibilidade dos próprios educadores elaborarem o projeto politico pedagógico da Escola como referencia para as suas ações".

A Escola é uma instituição construída historicamente no contexto da modernidade, considerada como mediação privilegiada para desenvolver uma função social fundamental: transmitir cultura, oferecer às novas gerações o que de mais significativo culturalmente produziu a humanidade. A implantação de projetos político-pedagógicos estimula a comunidade escolar a coletivamente pesquisar, diagnosticar e refletir sobre os problemas pedagógicos da escola e, a partir daí, elaborar uma proposta que servirá de guia para 'todos'. Portanto, a perspectiva de trabalho com projetos político-pedagógicos tem que admitir que cada escola poderá ter sua proposta diferenciada de atuação. Além disso, ela

respeita a participação dos diferentes segmentos da escola e admite a diversidade de propostas metodológicas. Contrariamente ao desejo de total autonomia, constatamos que as escolas desejam dos órgãos da administração pública, central e intermediária, uma orientação e/ou as diretrizes gerais para ação educativa, sem perturbar a caminhada própria de cada escola.

A consolidação de relações que integrem, de fato, a escola à comunidade colocará por certo no espaço da sala de aula, educadores e alunos como interlocutores que confrontam saberes diferentes e que, mediatizados pelo conteúdo de ensino, estabelecem relações entre os fatos e relevâncias do mundo objetivo, as organizações do mundo social e as especificidades do seu mundo pessoal e movimento dialéticos. A escola que tem projeto político-pedagógico não se deixa tutelar e constrói um novo espaço, que é o da '*participação*'. Sendo assim, determinadas realidades provavelmente não foram contempladas. Algumas destas abordagens são passíveis de generalização, enquanto outras, por sua peculiaridade, estão diretamente relacionadas ao contexto do qual emergiram.

Trata-se de enfrentar o desafio de constituir uma gestão democrática que contribua efetivamente para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, o que requer autonomia, participação... Para tanto, é fundamental que a escola tenha sua "filosofia político-pedagógica norteadora", resultante de uma análise crítica da realidade nacional e local e expressa no Projeto Político Pedagógico que a caracterize em sua singularidade, permitindo acompanhamento e avaliação contínuos por parte dos participantes da comunidade escolar (estudantes, pais, professores, funcionários, equipe gestora) e local (entidades e parceiros identificados com o projeto da escola).

2.2.2.4. Escolha dos dirigentes escolares

Este tema traz algumas reflexões sendo possível identificar diferentes maneiras de escolha de diretores de escola. Dentre elas temos: indicação, diretor de carreira, concurso público, eleição, indicação, lista, e outros. Paro (1998) sintetiza em três categorias: nomeação (indicação por agente governamental), concurso (provas e títulos, planos de carreira) e eleição (voto diretor ou escolha uninominal ou escolha por listas plurinominais), as quais trataremos abaixo.

Muito disseminada nos sistemas de ensino no Brasil, a nomeação e o clientelismo, é também a mais criticada. "A nomeação pura e simples pode dar-se, ou com a exigência prévia de qualificação específica e um mínimo de experiência, ou por razões político clientelista, ou por uma combinação dos dois critérios" (Calaça,1993 p.21). Esse tipo de

escolha faz da escola 'currais eleitorais' (DOURADO, 1990 p. 56), além disso, imobiliza os canais legítimos de participação na escola visto que o diretor não tem respaldo da comunidade. Esse tipo de clientelismo é, por certo, o desenho mais ou menos homogêneo no Brasil. Os procedimentos incluíam a indicação por um representante parlamentar (vereador, deputado, prefeito, diretório partidário) que indicava o diretor de acordo com grau de parentesco, compadrio ou influência política local do pretendente.

Como consequências, muitas vezes o diretor não era professor ou, não tinha vínculo com a educação ou com o Estado e tão pouco com a comunidade ou com a escola. Além disso, o diretor virava cabo eleitoral do político que o colocou deixando a "escola aberta às ingerências político-partidárias, tornando-se extensão do diretório local" (Calaça, 1990, p. 43-44). Como aponta o estudo de Calaça, ainda hoje a eleição dos dirigentes escolares é inviabilizada por essas circunstâncias da localidade vigente.

Já os concursos são aceitos, pois se contrapõe ao clientelismo, sendo considerado uma forma avançada, objetiva e imparcial de definição da função de dirigente. "As principais virtudes apontadas no concurso são, pois, a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato" (Calaça, 1993, p. 19).

Possibilitando a aferição do conhecimento técnico do candidato, o concurso permite a escolha dos mais aptos para o serviço público. Mas, esse modelo tem seus limites. "A principal insuficiência que se aponta no concurso público como critério de escolha de diretores é o fato de que ele não se presta à aferição da liderança do candidato diante do pessoal escolar e dos usuários da escola pública". (Calaça, 1993, p.21).

Porém, a escolha por concurso não avaliza o fato do diretor que tiver vínculo com a escola possa permanecer nela, já que, dependendo das regras de cada Estado ou município, o mesmo poderá ser denominado para ocupar o cargo em outra escola, e este não tem poder de escolha (Paro, 1998).

Na democratização da escola pública a eleição provoca os segmentos que fazem parte da escola na participação nos processos decisórios, o que inclui o engajamento de todos na escolha dos seus dirigentes. "A democratização social implica certa distribuição do poder centralizado para as instâncias da base da pirâmide estatal, onde se dá o contato direto com o cidadão" (Calaça, 1993, p. 27), valendo o seu caráter democrático envolvendo: pais, alunos, professores e comunidade.

Nessa ótica, Dourado (1990, p. 28) afirma que a forma de escolha pode não definir o tipo de gestão, mas interfere no curso dela: "é fundamental ampliarmos os horizontes de democratização da gestão, enfatizando conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função, de modo a não incorrermos nos riscos de uma pretensa neutralidade às formas de escolha".

Em algumas reformas políticas nota-se uma clara intenção de separar o diretor da sua atividade docente, concebendo-o mais como um administrador, vendo-o numa concepção *taylorista/ fordista* de produção industrial. Na verdade, de certa forma, o concurso público para diretor acaba por firmar essa divisão entre o profissional docente e o profissional gestor, e possibilita subentender, como sustentação teórica, a capacidade de separar a dimensão administrativa da dimensão pedagógica, o que acaba por ser um recuo em relação à forma como a dimensão administrativa, pedagógica e financeira estão intimamente ligadas à ação docente (Santos, 2002).

Os defensores do concurso público apontam grandes debilidades nos processos formados através de eleição, como a falta de preparação e o desconhecimento dos candidatos relativamente às funções inerentes ao cargo; a desqualificação nas campanhas eleitorais, com propostas populistas e clientelistas, bem como a disputa entre os docente, que acaba por os separar, muitas vezes para sempre. Por sua vez, os defensores da eleição, embora não descorando todas estas críticas, são de opinião que tudo isto acontece por falta de uma cultura democrática. Como tal, acreditam que esta realidade será ultrapassada rapidamente, uma vez que, cada vez mais as pessoas interiorizam a presença de uma cultura democrática escolar (Idem).

Em síntese, esse modelo de escolha pressupõe a ampliação da representatividade disseminando formas de participação no maior número possível de segmentos levando o Estado a, cada vez mais, agir de acordo com os interesses dos cidadãos e aumentando possibilidades de participação e intervenção nos destinos da sociedade e da escola. Ou seja, a eleição não pode ser percebida como um mero critério de escolha, mas, com uma opção de soberania dos eleitores que se deve concretizar de forma plena.

2.2.3.Autonomia

Afirmaria Kant que a autonomia é a “boa vontade”, a competência da vontade humana em dar-se a si mesma a sua própria lei e que é nosso dever tentar atingir a autonomia moral, assim como respeitar a autonomia dos outros. Deste modo, podemos referir que o conceito de autonomia, conceito aparentemente simples é, de fato, complexo, tal como o é o conceito de liberdade. De um ponto de vista ético, a liberdade é condição *sine qua non* do exercício de autonomia.

Sob o ponto de vista etimológico, a autonomia relaciona-se com a “capacidade e a possibilidade das pessoas e das organizações se darem as próprias normas de acção” (Alves, 1999, p.19), por outras palavras, são os membros da instituição que optam, decidem e constroem as suas normas em função dos contextos, ao invés disso lhes ser imposto.

Contudo, numa sociedade democrática, ninguém é completamente livre, está antes condicionado pelas normas e regras dessa sociedade e pelos saberes e liberdades dos outros, o que leva a que a autonomia seja sempre relativa e não absoluta.

O termo autonomia, do ponto de vista político institucional, remete para uma dimensão relacional (Barroso, 1996a) já que se exerce num contexto de dependências políticas institucionais, pelo que existe um certo grau de relatividade na grandeza da autonomia. Esta, não se impõe como absoluta, ao contrário da perspectiva Kantiana em que se coloca o homem com poder absoluto para exercer a sua decisão, sendo individual, reflecte e abrange o universal. Nesta dimensão politica, a autonomia pressupondo a liberdade da vontade em determinado grau enquanto poder de deliberação, decisão e execução tem uma natureza particular produto dos interesses e das circunstancias de determinada entidade politica e institucional, inscritos numa rede politica, legal e institucional. Barroso (1996a, p. 17) diz: "A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. E acrescenta "A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis" (Ibidem).

Não obstante e como observou Barroso (1996b, p.186), a autonomia da escola "não preexiste à acção dos indivíduos", não pode ser delimitada *a priori*, ou seja, tal como Paulo Freire (1996, p.119) lembrou, ninguém é autónomo primeiro para, depois, decidir – "só decidindo se aprende a decidir e só pela decisão se alcança a autonomia".

Morgado (2002, p. 53) perspetiva a autonomia, como "a capacidade de decidir em função dos princípios e valores globais que orientam a construção da realidade escolar, com a finalidade de resolver os problemas que facilitam a sua melhoria do ensino e consequentemente a melhoria da aprendizagem dos alunos". Por sua vez, Benavente (2010, p.342), já antes, tinha dado a este conceito uma perspectiva mais abrangente, referindo que "a autonomia, a diversificação e a abertura institucional são os três princípios básicos de uma cultura da administração que se assegure a igualdade de oportunidades, aprendizagem de qualidade e o exercício da cidadania plena".

Pensar em Autonomia da Escola é pensar em ultrapassar seus muros, em busca do fortalecimento da sociedade e essa só se dá de fato quando todos os segmentos que fazem parte da escola se engajam, pois:

> "Lutar por uma escola autônoma é lutar por uma escola que projete, com ela uma outra sociedade. Pensar numa escola autônoma e lutar por ela é dar um sentido novo à função social da escola e do educador que não se considera um mero cão

> de guarda de um sistema iníquo e imutável, mas se sente responsável também por um futuro possível com equidade." (Gadotti, 2000, p. 47).

A autonomia da Escola ultrapassa seus muros, pois, tem forte impacto social. E por ser coletivamente construído, torna-se um compromisso assumido por todos. Assim, nessa linha de construção, ainda temos o artigo 15 (LDB), que vem reforçar outras legislações educacionais para garantir a parte pedagógica, administrativa e financeira "Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público".

E, nesse sentido Sousa (2012, p. 16) comprova através de seus estudos, a importância da democratização que é de fato o princípio balizador da "autonomia da escola, ou seja, ele é o princípio de sustentação da democratização e da gestão democrática da escola". O autor preocupa-se com a construção de homens e mulheres autônomos. Analogamente, Gadotti (1997) refere que a:

> "Cidadania e autonomia são hoje duas categorias estratégicas de construção de uma sociedade melhor em torno das quais há frequentemente consenso. Essas categorias se constituem na base da nossa identidade nacional tão desejada e ainda tão longínqua, em função do arraigado individualismo tanto de nossas elites, quando das fortes cooperações emergentes, ambas dependentes do Estado paternalista." (Gadotti, 1997, p. 39).

É dessa forma, então, que a Escola é chamada a desempenhar outro papel, passando a ser mais que transmissora da verdadeira cultura, pois concebe o espaço de cruzamento de conflitos e diálogo.

A autonomia da Escola gera a autonomia dos professores, pois diante da clientela ele deve ter total autonomia para gerenciar conteúdos e desenvolver técnicas pedagógicas, tendo como finalidade a aprendizagem e essa só se dá quando todos estão formando uma rede:

> "O saber não se apresenta nesse processo apenas como algo que possa ser separado dele, como concepção; ele se apresenta também como objeto de trabalho e, como tal, é inalienável o ato de produção. Assim sendo esse saber não pode ser expropriado do trabalhador, sob pena de descaracterizar-se o próprio processo pedagógico." (Paro, 1996).

Portanto, é possível identificar que a cultura é fundamental para as relações presentes no mundo. Paulo Freire deu uma grande contribuição para os estudos sobre cultura, a partir do momento em que respeitava a realidade do aluno e valorizava a sua cultura. Esta corrente educativa freiriana "oferece elementos fundamentais para a compreensão das relações entre educação e cultura(s)". (Candau, 2003, p. 65).

2.2.3. Autonomia docente

Tradicionalmente, o professor é um ser detentor de conhecimento, pois eles precisam ter domínio de conteúdo para ensinar determinadas disciplinas. No entanto, é também necessário o *'conhecimento profissional'*, que se constrói a partir das intuições e reflexões juntando teoria e prática (Nóvoa, 1996). Nada substitui um "bom professor".

Contreras (2002, p.59) chama-nos a atenção para o fato de que "o que podemos entender por autonomia como chave para a compreensão de um problema específico do ofício educativo, uma característica que se nos revelará essencial na possibilidade de desenvolvimento das qualidades essenciais da prática educativa". Assim, ter autonomia é fazer com que o profissional desenvolva qualidades na prática educativa. Não obstante, para esse desenvolvimento acontecer, o profissional não pode pensar a autonomia como valor humano, mas antes como capacidade para compreender determinadas conjunturas.

Para se obter essa autonomia, torna-se fundamental questionar o perfil do educador, que pode ser qualificado como perito profissional reflexivo e intelectual crítico. A análise das categorias proporciona questões complexas que podem determinar a verdadeira concepção da "autonomia profissional docente" (Alarcão, 2003).

Para ser um profissional competente, o professor deve participar da formação contínua que o classifica para o mercado de trabalho. Para facilitar a sua qualificação, existem competências que podem ser classificadas na prática do professor (Perrenoud, 2000). Para o autor (Idem, p.56), ser competente "consiste em utilizar todos os recursos disponíveis, em apostar em todos os parâmetros para organizar as interações e as atividades de modo que cada aprendiz vivencie tão frequentemente quanto possível, situações fecundas de aprendizagem". Assim, no trabalho docente ganha cada vez mais destaque os diversos elementos que o compõem, dentre os quais a autonomia. A autonomia ligada ao exercício da docência.

A crença de que a autonomia é uma necessidade ao processo de profissionalização é também compartilhada por Enguita (2007), que é de opinião que é a autonomia o que diferencia o "profissional" do "proletariado". O autor (Idem) aponta que, aliado à falta de autonomia, subsistem condição que contribuem para a proletarização do magistério.

Assim, a profissionalização docente, garante "não só os direitos dos professores, mas da educação" e a obrigação moral é a primeira da lista. "Ao falar da autonomia do professor, estamos falando também de sua relação com a sociedade e, por conseguinte, do papel da mesma com respeito à educação". (Contreras, 2002, p 32). O professor ao assumir responsabilidades, não pode fazê-la sem necessitar de autonomia profissional, pois sem estas não há como tomar decisões que ajuízem suas intervenções na sua prática pedagógica de sala de aula.

A sala de aula é um lugar de construção de sujeitos autônomos. O professor por ser adulto deve assim favorecer essa interlocução, trabalhando a diversas dimensões cognitivas e afetivas de maneira a entrelaçá-las, tornando a sala de aula um espaço instigador da realidade.

É o próprio horizonte utópico da escola que entra em questão: os desafios do mundo atual denunciam a fragilidade e a insuficiência dos ideais “modernos” e passam a exigir e suscitar novas interrogações e buscas. Os professores, em contrapartida para entender esses fenômenos se comprometem com as políticas de estado, via seus sistemas educativos.

Pierre Boudieu (1998, p. 143) chama atenção para esse fato e refere que “toda ação pedagógica é objetivamente uma violência simbólica enquanto imposição, por um poder arbitrário, de arbitrariedade cultural”. A escola, nesse contexto, mais que a transmissora da cultura, da “verdadeira cultura”, passa a ser concebida como um espaço de cruzamento, conflitos e diálogo entre diferentes culturas. Analogamente, Pérez Gómez (1998) propõe que entendamos hoje a escola como um espaço de “cruzamento de culturas”. Precisa-se lembrar de que a escola é o ambiente de interlocução onde há cruzamentos de diversas culturas e valores e que precisamos respeitá-las.

É o professor aguçando a curiosidade de maneira que eles possam levantar hipóteses, mediando o conhecimento o educando, favorecendo a formação integral de um sujeito autônomo capaz de intervir no meio em que vive.

O professor deve ser como foi dito anteriormente, o mediador dessa formação, levando em conta a formação integral do educando problematizando a realidade e viabilizando as questões culturais, mediando os conflitos e valorizando as diferenças. Para Barroso (2001) mais autonomia da unidade de ensino em relação aos órgãos centrais deve ser acompanhada pela comunidade através dos órgãos colegiados, alcançada por meio da ampliação da participação de pais, alunos, professores e funcionários na gestão escolar.

Assim, os professores precisam se situar nesse contexto neoliberal em que vivemos transformando sua prática educativa e assim transformando a realidade no qual está inserido (Paro, 2001).

Segundo Paro (2008), o trabalho do professor não se restringe a ensinar, ele deve estar integrado à dinâmica da escola e a gestão.

Nessa mesma ótica Nóvoa (1996) diz que há bons professores e escolas de qualidade, porém é preciso ter coragem para definir políticas públicas diferenciadas que formem, recrutem e valorizem os ‘bons professores’, criando equipes pedagógicas de acompanhamento e colocando em situações de liderança os profissionais com base e competência, enquadrando os menos capazes e definindo práticas de avaliação docente.

2.3.O PAPEL DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Na organização escolar, o papel do gestor, sobretudo de topo, é essencial para a democratização da escola. A criação nas escolas de um clima de criatividade e mudança encontra no gestor de topo o elemento fundamental da sua dinamização.

Durante bastante tempo, manteve-se a crença no estilo de liderança, como fator importante no clima organizacional. Fullan (2003, p. 5) descreve perfis ideais de líderes, pois "quanto mais complexa se torna a sociedade, mais sofisticada deve ser a liderança. Complexidade significa mudança, mas significa sobretudo uma mudança não linear e imprevisível, que ocorre rapidamente".(Idem, p. 7).

A capacidade do gestor de topo, em pensar de forma estratégica, de forma não convencional, mas audaciosa, é decisiva na organização escolar. O sucesso do líder esteve sempre relacionado com a sua capacidade de alcançar os objetivos pretendidos, inovando e transformando os momentos de crise em oportunidades. Pensar de forma estratégica exige empenho no desenvolvimento das suas capacidades específicas. Os gestores de topo necessitam de mais habilidades conceptuais e menos técnicas. Os de nível intermédio e de nível inferior necessitam de mais habilidades técnicas e menos concetuais (Idem).

O perfil do gestor de topo conjuga a capacidade de apoiar, de se empenhar, de agir como agente de mudança, mantendo constantemente a comunicação com todos os elementos envolvidos na comunidade escolar. Além disso, focalizam de forma abrangente a sua atenção, apoiando todos os elementos.

Em primeiro lugar, os "bons líderes" são reconhecidos por uma postura de "ajudar" e "apoiar", em vez de "dirigir" e "dar ordens", mantendo relações positivas com as pessoas da sua organização. Como agentes de mudança os gestores de topo conseguem liderar processos de descontinuidade, que inevitavelmente geram conflitos, insegurança, e incerteza, agravados pela diversidade de valores, crenças e normas que coexistem numa mesma cultura escolar (Barracho, 2012).Para se ajustarem à mudança, os indivíduos passam por quatro estádios, desde negação, a oposição ativa à mudança, exploração e compreensão dos benefícios da mesma.

Por último, o papel do gestor está diretamente relacionado com a qualidade das respostas organizacionais às condições do ambiente externo, uma vez que depende da forma como se exerce esse tipo de liderança. O exercício de uma verdadeira gestão democrática, em contexto escolar, significa estabelecer rumos, saber lidar com pessoas com diversos graus de autonomia e percepções, reconhecendo as suas motivações como profissionais. O líder deve desenvolver as competências necessárias para ao sucesso da organização, assumindo responsabilidades e riscos.

Há várias diversidades no ambiente escolar. Um dos primeiros desafios que um gestor enfrenta é o de conseguir envolver toda a equipe com os objetivos a ser alcançados, pois é primordial estar atento à maneira das pessoas se relacionarem umas com as outras, é importante ouvir todos e muito; promover aos professores, funcionários e estudantes oportunidades de discussão para que eles possam colocar suas ideias e acatá-las, chegando a um objetivo comum, numa decisão colegiada é muito importante e isso facilitará envolvimento com o trabalho a ser executado.

De acordo com Luck (2004), é do diretor escolar o encargo maior quanto a conseguir eficácia da política educacional do sistema e dos objetivos educacionais, instituindo, dinamizando e empregando todos os esforços no sentido de favorecer uma educação de qualidade.

A figura do gestor escolar ocupa um lugar central e o seu papel exerce forte influência sobre todos os que fazem parte da escola.

A organização escolar dispõe, portanto, de funções, comuns ao sistema organizacional de uma instituição, onde se definem ações e operações indispensáveis ao funcionamento institucional. São quatro as funções deste sistema: a) planejamento: b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado: c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola: d) avaliação comprovação do funcionamento.

Nota-se que o gestor desempenha vários papéis dentro da escola e cabe a ele a articulação de todos os setores que dela fazem parte. Nesse contexto, a sua habilidade de influenciar garante um bom clima escolar e favorece todo o processo de ensino e aprendizagem.

Ao gestor, competem atribuições tanto administrativas quanto pedagógicas. Do ponto de vista administrativo é da sua competência a organização e articulação de todos os setores da escola, a articulação e controle dos recursos humanos, a articulação da escola com a comunidade e com o sistema de ensino; a formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos no Regimento Interno e no PPP institucional; bem como a supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades. (Ribeiro, 1978, p.32).

Ainda segundo o autor, no ponto de vista pedagógico são de sua alçada, por exemplo, a dinamização e assistência aos membros da Escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios; promoção de um sistema de ação íntegra e cooperativa; manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os

membros da escola e entre a escola e a comunidade; estimulação a inovação e melhoria do processo educacional, melhoria do IDEB escolar; fortalecimento dos órgãos colegiados a fim de instituir a democracia e a cidadania.

A sua atuação deverá ser de forma participativa, de forma a mobilizar toda a comunidade, procurando coordenar esforços para alcançar as metas esperadas. Desta forma, o gestor escolar poderá desenvolver uma gestão que propicie melhorias significativas no processo do ensino e aprendizagem e na qualidade do ensino (Araújo, 2010).

A Liderança é uma forma de direcionar algo que se pretende fazer por um grupo. Segundo Bass (1993, p. 3), o líder é um elemento presente em todos os grupos humanos, independente dos aspectos culturais e dos arranjos sociais e organizacionais, que, tendo ou não estruturas hierárquicas, sempre têm pessoas que tomam a iniciativa e fazem o papel principal nos processos de tomada de decisão. A necessidade, de uma figura que se destaque dentre os demais para conduzir a consecução dos objetivos propostos é importante e fundamental em qualquer organização.

Lück (2011) crê que a liderança na Escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por mediação do diretor que mobiliza, orienta e coordena os afazeres escolares e traz pra junto à comunidade escolar (interna e externa), com a finalidade da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Trata-se, segundo a autora, de compartilhamento de compromissos firmados na coletividade, pois um verdadeiro gestor é líder, e assim o sendo é seguido, aceito e respeitado, unindo e representando todos os que dela fazem parte, descentralizando a tomada de decisões. Uma boa liderança um clima propício a um ensino e aprendizagem de qualidade. Segundo a autora, são nove os indicadores encontrados: processo ensino aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, liderança educacional, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico, e espaço físico adequado. Assim:

> "…dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades." (Lück, 2000, p.2)

Os verdadeiros líderes possuem uma visão do futuro que precisa difundir-se por todos os que da escola fazem parte. Para tal finalidade, ele entusiasma, mobiliza, estimula, articula e lidera a criação promovendo o alargamento de ideias mostrando um futuro melhor se houver adesão às propostas compartilhadas pelo grupo, resumindo, liderar é ensinar e aprender (Ribeiro, 2004).

É, portanto tarefa do gestor escolar buscar estratégias de fortalecimento da participação desses atores na vida cotidiana da escola. Porém, não podemos deixar de lado a importância da ética, ou seja, o compromisso do gestor escolar com todos os elementos relacionados ao processo educativo.

CAPÍTULO III
TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

3.1.PROBLEMÁTICA

Este estudo busca compreender as relações que ocorre na escola pública no tocante a gestão democrática na Escola, considerando as concepções da gestão democrática de professores, alunos e Conselho Escolar no âmbito do espaço escolar. Há ainda a considerar a autonomia da escola e do professor, para poder visualizar os mecanismos utilizados pela escola, de modo a problematizar a ocorrência de conflitos e tensões, como princípios da democracia, no exercício da cidadania, visando uma educação de qualidade.

O novo perfil de democratização da escola pública evidencia tendências de uma política educacional e prática educativa, que criam possibilidades para que a democracia se solidifique. Isto se torna relevante a partir do momento que se pretende prover a gestão de um metódo eficaz e eficiente, voltado para uma cultura de ensino de qualidade. Sendo assim, entende-se que, sendo a escola uma instituição social e um espaço de intervenção e decisão, com formas de agir e pensar de seus gestores que se reflete sobre a qualidade de seu desempenho e, consequentemente, da educação ofertada (Barracho, 2012).

Interessante é pensar a liderança com seu foco na reflexão e discussão, no campo da gestão escolar, pois as escolas têm vida própria, história, bem como todos que dela fazem parte, num tempo e contexto específicos e em evolução e que interferem na vida cotidiana. A gestão democrática implica ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns.

A consolidação da uma gestão democrática no interior da escola se dá graduamente. Apesar dos decretos legislativos, não se muda, tão facilmente a forma de trabalhar dos atores envolvidos na instituição educativa. Nota-se que o simples conceito de líder e liderança na educação, é ainda recente no País, devido à cultura do exercício da administração e gestão baseada numa hierarquia diretiva, embora sejam claros os sinais da necessidade de novas práticas (Barroso, 2005).

Numa gestão partilhada, como é proposto pelo Estado, incide a necessidade de se melhorar a organização escolar e o ensino prestado à comunidade. Isso muitas vezes requer medidas que suportem as pressões, desafios, interesses, estes muitas vezes corporativistas.

Portanto, o exercício da liderança é capaz de envolver todo o grupo num projeto de educação, cuja qualidade dos serviços prestados na escola é reivindicada como requisito básico, para os que dela dependem, e que direta ou indiretamente estão ligados aos seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos.

3.2.PERGUNTA DE PARTIDA

Tal problemática faz-nos relembrar a seguinte questão de partida:

Até que ponto o Gestor escolar, em articulação com os elementos participantes no Conselho Escolar, potencia o processo de gestão democrática, numa escola pública do século XXI?

3.3.OBJECTIVOS

A partir dessa questão, desenvolveu-se uma investigação, tendo por base um objetivo geral e objetivos específicos, que conduziram, em termos práticos, o estudo em uma instituição de ensino público.

Geral:

- Analisar o processo de gestão democrática liderado pelo gestor escolar, considerando uma visão integrada e articulada dos vários representantes, que participam no Conselho Escolar de uma escola pública.

Específicos:

- Analisar a escola enquanto organização;
- Equacionar o papel do gestor no processo de gestão democrática;
- Perscrutar as questões relacionadas com a autonomia da Escola no âmbito da gestão democrática;
- Identificar as estratégias que a escola está utilizando para implementar a gestão democrática na percepção dos representantes que participam no Conselho Escolar;
- Verificar o papel do gestor no Conselho Escolar na proposta de dinamização de estratégias ou projetos que viabilizam a implementação da gestão democrática na escola.

3.4.OPÇÕES E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Tendo em atenção a nossa Pergunta de Partida e os objetivos a atingir, optamos por uma abordagem qualitativa. A escolha desta abordagem metodológica, “proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo”. (BELL, 2008, p. 23), centrando-se

no processo. Este tipo de investigação possibilita o entendimento, de conceitos, atitudes e opiniões dos inquiridos a respeito do problema conhecendo-o profundamente. Assim, segundo Richardson, (1999, p. 88): "A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos".

É necessário, para a pesquisa fluir, planejamento, métodos e procedimentos precisos, eficazes com critérios e instrumentos apropriados, de maneira que, passem credibilidade tanto aos envolvidos no processo, quanto no resultado do trabalho (Menezes e Villela, 2006).

Uma investigação de campo educacional diferencia-se como "uma atividade de natureza cognitiva versando num processo sistemático, flexível e objeto de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenômenos educativos" (Pacheco, 1995, p. 9). De acordo com o autor, a investigação de campo educacional pauta-se pela sistematização, bem como cientificidade e ajustamento ao objetivo de estudo. A pesquisa qualitativa destaca-se por observar desde meras descrições, pessoas, interações até comportamentos. Demo (2009) defende que os dados obtidos, através dessas observações, resultam da interação entre sujeito e objeto.

> "Hoje são raras as pesquisas em ciências humanas que podem atingir a integridade dos indivíduos. Os poderes públicos e os próprios pesquisadores impuseram-se regras para evitá-las. Assim, por exemplo, os grandes organismos públicos de subvenção a pesquisa esperam, se pessoas são requisitadas para a pesquisa, que os pesquisadores expliquem, em seus pedidos de subvençao, quais medidas serão tomadas para que a integridade das pessoas solicitadas seja respeitada." (Laville e Dione, 1999. p. 63).

O estudo inscreve-se numa investigação de tipologia qualitativa, de estudo de caso, situado espacialmente e temporalmente (Máximo-Esteves, 2005; Stake, 2009; Tuckman, 2000), levando-se em conta a pergunta de partida e os objetivos formulados. No estudo de caso, os resultados são obtidos através da aproximação com a realidade educativa e social que é a instituição educacional, podendo analisar as conjunturas presentes no meio em estudo, bem como as origens, causas e consequências do fenômeno (Tuckman, 2000).

Logo após a carta de autorização ao Diretor da Escola em estudo (cf. Apêndice I), procedeu-se ao trabalho de campo propriamente dito através das entrevistas estruturadas. Todos os envolvidos no estudo foram informados do objetivo principal e da finalidade dos dados da investigação.

- Instrumentos da Recolha de Dados

O percurso da pesquisa, em termos processuais, determina quais as técnicas e os instrumentos a utilizar para a obtenção da informação relevante. Assim, "as opções técnicas

dependem dos caminhos a serem percorridos e dos procedimentos a serem desenvolvidos" (Santos e Gamboa, 2000, p.64).

As nossas fontes de recolha de dados incidiram na entrevista estruturada a diferentes atores educativos, tendo em conta os documentos estruturantes da escola (ver anexos).

3.5.1.Inquérito por Entrevista

A entrevista adquire importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, uma vez que é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

Para este estudo, optamos pela entrevista estruturada, tendo em conta as vantagens apontadas por diversos teóricos, nomeadamente, a implicação de menor maleabilidade deste tipo de entrevista, o que torna os dados extraídos mais fáceis de analisar e mais consistentes, assim como a comparação objetiva dos entrevistados, já que todos têm uma oportunidade igual para responder às mesmas questões. Neste sentido, o entrevistador consegue ter um maior controlo no decurso de toda a entrevista.

> "A entrevista estruturada, por exemplo, se constrói exatamente como um questionário uniformizado com suas opções de respostas determinadas, salvo se, em vez de serem apresentadas por escrito, cada pergunta e as respostas possíveis são lidas por um entrevistador que anota ele mesmo, sempre assinalando campos ou marcando escalas, o que escolhe o entrevistado [...]." (Laville e Dione, 1999. p.188).

Assim, optou-se pela técnica de entrevista estruturada ao diretor, secretária escolar, coordenador, professores e membros do Conselho Escolar, para uma melhor visão da estrutura organizativa, da gestão e da dinâmica funcional da instituição em estudo. As entrevistas aconteceram no local de trabalho, durante o mês de outubro de 2014, num espaço informal e dentro de um horário acordado pelas partes. Pretendeu-se criar um ambiente calmo e sem interrupções para que as respostas às questões surgissem fluídas.

A entrevista permitiu comparar a percepção do diretor sobre o seu modo de exercer a liderança (Apêndice VIII) com a percepção recolhida dos coordenadores que responderam (Apêndice X), bem como a percepção dos professores frente a liderança do gestor (Apêndices XI-XII) , da Secretária (Apêndice IX), dos pais (Apêndices XII-XIVI) e dos representantes do conselho escolar (Apêndices XV-XVII).

Na análise qualitativa através de entrevistas visará agrupar as amostragens que irá garantir veracidade, como uma ferramenta indispensável, na medida em que a subjetividade

se encontram elementos que contextualizam comportamento, sentimentos, crenças, valores, ideias que o sujeito tem norteando ações e atitudes imbuídas no papel de educar.

Procura-se visualizar o que há por trás das falas assim, há condições mais favoráveis de percepção da realidade em estudo. Apontando para o discurso, o teórico Foulcalt, traz algumas considerações sobre a contradição:

> "…é o caminho de uma contradição à outra: se dá lugar às que vemos, é que obedecem à que oculta. Analisar o discurso é fazer com que desapareçam e reapareçam as contradições, é mostrar o jogo que elas desempenham; é manifestar como ele pode exprimi-las, dar-lhes corpo, ou emprestar-lhes uma fugidia aparência." (Foucault, 2005, p. 171)

Já Orlandi (2005, p.15) diz que "a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento".

A análise de discurso ressalta que o analista é um intérprete e que a leitura do discurso é influenciada por sua sensibilidade e suas referências pessoais de mundo, portanto a interpretação não será única.

3.6.LÓCUS DA PESQUISA

A realidade que está em estudo traz aspectos muito peculiares que para serem vistos torna-se necessário que sejam abordados os aspectos físicos, culturais, econômicos de todos os envolvidos.

O presente estudo aconteceu na Instituição de Ensino Público, localizada no município de Garanhuns, estado de Pernambuco, o qual fica localizado na região nordeste. Garanhuns é um dos municípios deste estado pertencendo à Mesorregião do Agreste Pernambucano e à Microrregião de Garanhuns, fica acerca de 231 km da capital pernambucana, Recife. Em 2014, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estimou sua população em aproximadamente 136 057 habitantes, sendo o nono maior município pernambucano, o terceiro maior do interior do estado e o segundo maior da região do agreste pernambucano. Garanhuns é o centro mais diversificado do agreste meridional, sendo polo de 32 municípios, concentrando, em seu entorno, cerca de 1 066 000 habitantes. Garanhuns também é um centro regional de saúde e educação.

A escola em análise fica situada na cidade de Garanhuns, agreste meridional, estado de Pernambuco, no bairro da boa vista, pertencendo à rede municipal de ensino e funciona nos três turnos.

A Comunidade Escolar é composta de realidades muito diferentes. Alguns estudantes residem nas proximidades da escola, outros são de comunidades vizinhas ou oriundas de sítios. Tem estudantes órfãos ou filhos de pais separados ou alunos de outros municípios, que conviveram com problemas relacionados à droga, abusos sexuais, violência, abandono, etc. Alguns alunos vivem em situação extrema de pobreza. Os estudantes são de família de baixa renda. As mães são domésticas, feirantes ou aposentados. Os pais são pedreiros, comerciantes, mecânicos, feirantes, coletores de lixo, autônomos. Essas pessoas participam da rotina da escola quando trazem e levam seus filhos às salas de aula, frequentando as reuniões, programações culturais e festivas bem como plantões pedagógicos promovidos. São famílias que recebem auxílio financeiro do Programa Bolsa Família.

Quanto a Estrutura administrativa a escola é subordinada à Secretaria Municipal de Educação de Garanhuns ficando sua organização administrativa sob a responsabilidade de uma gestora.

Quanto aos aspectos físicos, a escola tem prédio próprio, apresentando saneamento, água encanada, ventilação adequada e com iluminação elétrica. Possui 05 (sete) amplas salas de aulas, 01 (uma) sala de docentes, 01 (um) refeitório coberto, 01 (uma) cozinha, 01 (um) depósito de merenda, 01 (uma) secretaria, 01 (uma) diretoria, 06 (seis) sanitários sendo 04 (quatro) normais e 02 (dois) com acessibilidade para discentes, e 01 (um) para os professores e funcionários, 01 (uma) área de recreação coberta, 01 (um) laboratório de informática, 01 sala de leitura, uma rampa com garantia para a acessibilidade.

Já nos recursos materiais a escola dispõe de carteiras, birôs, armários, arquivos, lousa digital, material de consumo, geladeira, mesas, pratos, copos, cadeiras, TV, data show, vídeo cassete, aparelho de som, bebedouros, estantes, panelas, filtros, livros, instrumentos musicais, materiais de limpeza, fogão e liquidificador industrial.

Recursos humanos: A população da escola é formada por 01 (um) diretor, 01 (uma) secretária, 06(seis) auxiliares de serviços gerais, 03 (três) auxiliares de secretaria, 03 (três) merendeiras, 15 (quinze) Professores das salas de aula regular, 03 (três) professores de apoio, 02 (dois) professores intérpretes de Libras, 02 professores de libras, 02 professores da sala de recursos multifuncional, 03 (três) auxiliares de disciplina e 425 (quatrocentos e cinquenta e cinco) estudantes.

Organização administrativa e pedagógica: A escola oferece Educação Infantil, o Ensino Fundamental do 1° ao 9° ano e EJA 1º Ciclo (Educação de Jovens e Adultos) atendendo a 425 alunos. Sendo distribuídas nos três turnos de funcionamento. A escola desenvolve atividades paralelas como capoeira, quadrilha, artesanato, coco de roda, nos finais e semana, etc.

A Estrutura Política Pedagógica desta escola pública tem por objetivo a construção de uma educação igualitária e qualitativa no que se refere à aquisição de conhecimentos educacionais específicos e a formação do homem enquanto cidadão baseado nos princípios da ética, solidariedade e da participação efetiva de todos que compõem a comunidade escolar.

Tem o seguinte Lema: ad Futurum (ao futuro) e como Proposta: “Resinificar conceitos, atitudes e valores para a potencialização da aprendizagem”. Procura em sua missão priorizar a valorização da pessoa humana e a qualidade de ensino busca promover meios de dinamização no processo educativo, buscando a formação do cidadão justo e solidário e qualidade de ensino pela prática educativa.

A escola foi escolhida por fazer um trabalho diferenciado com inclusão de alunos especiais em salas e aulas regulares, bem como ter documentos norteadores como Regimento Interno e PPP Projeto Político Pedagógico construídos de forma coletiva e participativa.

3.7.SUJEITOS DA PESQUISA

Esta escola tem 425 alunos, 12 professores; 12 funcionários e 02 professores de apoio para os alunos especiais, 03 auxiliares administrativos e 01 secretária escolar e 01 gestor. Assim, os sujeitos desta pesquisa serão compostos por 01 gestor, 01 coordenador, 01 secretária escolar, 02 professores, 02 pais, 03 membros do conselho escolar, que serão entrevistados, totalizando dez sujeitos participantes.

CAPÍTULO IV
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS ATRAVÉS DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Foram realizadas dez entrevistas individuais de acordo com o guião (Apêndices I a VII) tendo como finalidade de conseguir informações sobre as percepções dos entrevistados referentes aos itens constantes do guião. As categorias das entrevistas estão em consonância com os objetivos propostos para este estudo. As entrevistas formam a grade de análise que resulta em categorias, estas organizadas em grupos distintos.

Na analise qualitativa foram entrevistados um gestor; um coordenador pedagógico; dois professores; uma secretária escolar, três representantes do Conselho Escolar e dois pais, perfazendo um total de 10 (dez) profissionais.

4.2.CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

4.2.1 Perfil dos Sujeitos Entrevistados

Tabela 1. Sexo dos entrevistados

Sexo	Quantidade	%
Feminino	7	70
Masculino	3	30
Total	10	100,0

Fonte: Pesquisa desenvolvida em escola de Garanhuns – PE

Observa-se a predominância dos sujeitos do sexo feminino, que corresponde a um índice de 70%, sendo o gênero mais atuante dos participantes,

Quanto à faixa etária dos entrevistados, as respostas constam na tabela abaixo:

Tabela 2. Faixa etária

Faixa etária	Quantidade	%
25 -35	2	20
36-45	6	60
46-55	1	10
56-65	1	10
Total	10	100,0

Fonte: Pesquisa desenvolvida em escola de Garanhuns – PE

A faixa etária dos sujeitos entrevistados, verificamos dois percentuais que predominaram de 70%, referentes à faixa etária de 36 a 55 anos.

O próximo passo foi com relação a sua formação acadêmica, conforme com a tabela a seguir:

Tabela 3. Formação acadêmica

Formação	N	%
Graduação	9	64,28
Especialização	4	28,57
Não Informado	1	7,14
Total	14	100,0

Fonte: Pesquisa desenvolvida em escola de Garanhuns – PE

Analisando os dados acima se constatou que os entrevistados que têm atuação pedagógica, possuem licenciatura com especialização, e o que não informou é um pai de aluno que só tem o ensino fundamental.

A formação acadêmica de certa maneira é uma garantia para a qualidade da educação, assim espera-se que o discurso e a prática desses profissionais estejam alinhados de maneira que possibilitem aos estudantes e toda comunidade escolar usufruírem de tais conhecimentos.

Quanto ao tempo de serviço na rede de ensino, o mesmo consta da tabela seguinte:

Tabela 4. Tempo de serviço na Rede Municipal

Tempo na função	Quantidade	%
1 - 5 anos	7	70
6 - 10 anos	1	10
11 - 15 anos	1	10
16 - 20 anos	1	10
Total	10	100,0

Fonte: Pesquisa desenvolvida em escola de Garanhuns – PE

Nessa questão sobre o tempo de serviço, os entrevistados na referida escola mostram que houve um maior índice nas informações entre as faixas de 01 a 05 anos, o que revela uma equipe jovem, pelo fato de ter sido realizado concurso público recentemente, sendo um número superior aos funcionários antigos.

O tempo na profissão, no entanto, não foi condição de não participarem na coletividade da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Pelo contrário, se envolveram ao máximo, participando da revisão do Regimento Interno da escola e na construção do Regimento Interno do Conselho Escolar. Este fato demostrou a motivação dos professores mais antigos, tirando-os da zona de conforto e acomodação.

Quando indagamos sobre a construção do Projeto Político Pedagógico, observou-se como, de fato, houve empenho e divisão de tarefas, todos ajudaram uns aos outros,

tirando as dúvidas, estudando documentos pertinentes na área da educação, informando sobre a forma como foram eleitos para representar seus segmentos, dentro do Conselho Escolar.

Aos entrevistados, sujeitos desta pesquisa, foram preservadas suas identidades durante a análise dos resultados. Assim, foram identificados por símbolos: Gestor (G), Secretária escolar (S), Coordenador Pedagógico (C), Professor 1 (P1) e Professor 2 (P2), Membro representante do conselho 1 (MC1), Membro representante do conselho 2 (MC2), Membro representante do conselho 3 (MC3), Pais 1 (P1) e Pais 2 (P2).

O Quadro abaixo faz referência a habilitação acadêmica dos profissionais inquiridos.

Tabela 5. Habilitação acadêmica e profissional da Equipe Gestora

Habilitação profissional	Habilitação acadêmica
Gestor	**Licenciatura em Letras;** **Pós-graduação em Metodologia do ensino de Língua Portuguesa**
Coordenador	**Licenciatura em Pedagogia;** **Pós graduação em Gestão Escolar.**
Secretária Escolar	**Licenciatura em Pedagogia** **Pós graduação em Psicopedagogia**

Fonte: Dados da pesquisa, 2013, realizado com base na ficha funcional da Escola de Garanhuns-PE

Analisando-se as habilitações acadêmicas dos inquiridos, observa-se que, na totalidade, possuem licenciatura e pós-graduação.

A seguir, será feita a análise categorial das entrevistas, tendo por base a transcrição integral das mesmas, que pode ser consultada nos apêndices VIII a XVII.

4.3.ANÁLISE CATEGORIAL DAS ENTREVISTAS

4.3.1.Entrevista à equipa gestora

O quadro abaixo mostra o resumo das principais categorias identificadas no inquérito por entrevista á equipa gestora.

Tabela 6. Análise categorial do discurso da equipa gestora

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	G	S	C
		OC	OC	OC

Gestão Democrática	- Organização democrática da escola	03	03	**01**
	- Gestão participativa	04	06	**02**
	- Influência do gestor	03	04	**01**
	- Autonomia da escola	01	01	**01**
	- Mudanças na organização escolar	01	02	**01**
	- Mais qualidade educativa			
	- Conhecimento dos documentos da escola	02	01	**01**
	- Conhecimento do PPP	02	01	**03**
TOTAIS		16	18	**10**
Conselho Escolar	- Influência na gestão escolar	01	01	**01**
	- Tomada de decisões coletivas	02	03	**01**
	- Influência na construção do PPP	02	01	**01**
	- Influência na implantação do PPP	02	01	**01**
	- Influência na avaliação do Projeto Político Pedagógico	01	01	**01**
	-Clima e cultura de escola	01	01	**01**
TOTAIS		**09**	**08**	**06**

Legenda: OC=ocorrências

Quanto à gestão democrática, o **Gestor** (**G**) define-a, recorrentemente, como gestão participativa (04), em interligação com uma organização democrática da escola (03), o que pressupõe mais autonomia (03).

Assim, para o gestor entrevistado:

> "A gestão democrática traz à tona mecanismos de participação nem sempre utilizados. A gestão democrática tem papel imprescindível na articulação com os professores e alunos bem como a comunidade escolar...".

Este discurso está de acordo com os pressupostos pedagógicos do PPP (2014):

> "Os eixos norteadores da escola cidadã são: a integração entre educação e cultura, escola e comunidade (educação multicultural e comunitária), a democratização das relações de poder dentro da escola, o enfrentamento da questão da repetência e da avaliação, a visão interdisciplinar e transdisciplinar e a formação permanente dos educadores".

Em consequência, o Gestor valoriza o conhecimento dos documentos estruturantes da escola, nomeadamente o Regimento Interno (02) e do PPP (02). Embora menos significativamente, são referenciadas mudanças na organização escolar (01) e mais qualidade educativa (01), advindas de uma gestão democrática.

Como é afirmado pelo próprio:

> "(...) Também propõe estratégias diferenciadas para os professores e acompanha o passo a passo do desenvolvimento das competências e habilidades dos estudantes."(G)

Triangulando a informação com as percepções manifestadas pelos outros membros da equipa, a Gestão participativa da escola, é mais referenciada pela Secretária Escolar (S) (06), do que pelo Coordenador Pedagógico (04). Estes resultados comprovam um maior envolvimento do Gestor e da Secretária Escolar em tarefas de organização escolar, o qual é comprovado, igualmente, pelas ocorrências significativas (04) quanto à influência do Gestor,

referênciadas pela Secretária Escolar (S), em contraste com apenas uma ocorrência do Coordenador (C). Todavia, este último membro da equipa, apresenta um elevado conhecimento dos documentos da Escola (03).

Relativamente ao papel desempenhado pelo Conselho escolar, o Gestor (G) menciona, com igual número de ocorrências (02), a tomada de decisões coletivas e a influência na construção e implantação do PPP. Similarmente, apresentam-se as percepções da Secretária e do Coordenador Pedagógico, ambos com 01 ocorrência. É de destacar a importância conferida à tomada de decisões coletivas, em Conselho Escolar, pela Secretária Escolar (03). Além disso, o Conselho Escolar, influi sobre a gestão da escola, na sua globalidade (01), no clima e cultura e ainda na avaliação do PPP (01), tal como percepcionado por toda a equipa gestora.

A este propósito, o Gestor referiu que o Conselho Escolar potencia:

> "Apontar ideias que possam ser úteis na comunidade escolar como também participar na formação do educando, bem como a participação, e desenvolvimento da cidadania com empenho e melhoria na parte estrutural e pedagógica. Também visa o desenvolvimento participação conjunta na tomada de decisões e dependendo da atuação dele os outros segmentos que fazem parte da escola também trabalhará em prol da educação cidadã autônoma."
> (…) A colaboração mútua entre a esfera social e a dimensão escolar, mantendo uma relação de reciprocidade para o bom andamento da educação faz da escola um lugar onde se forma o indivíduo, (…)deve manter suas portas abertas para promover a democracia e a cidadania" (G)

Nestes excertos discursivos é visível uma percepção valorativa da participação contextualizada, em prol de uma formação colaborativa do indivíduo, enquanto cidadão, o que está de acordo com os pressupostos, as finalidades e os objetivos do PPP (Anexo 1). Salienta-se que o "objetivo primeiro é a inclusão social através da formação de sujeitos críticos, solidários, conscientes de sua capacidade de mudança no mundo" (PPP, 2014).

4.3.2.Entrevista aos professores

Tabela 7. Análise categorial do discurso dos professores

CATEGORIAS	Subcategorias	P1	P2
		OC	OC
Gestão Democrática	- Organização democrática da escola	01	**01**
	- Gestão participativa	02	**02**
	- Influência do gestor	01	**01**
	- Autonomia da escola	01	**01**
	- Mudanças na organização escolar	01	**01**
	- Mais qualidade educativa		
	- Conhecimento dos documentos da escola	02	**01**
	- Conhecimento do PPP	02	**03**
TOTAIS		**09**	10
Conselho Escolar	- Influência na gestão escolar	01	**01**
	- Tomada de decisões coletivas	02	**01**
	- Influência na construção do PPP	01	**01**
	- Influência na implantação do PPP	01	**01**
	- Influência na avaliação do Projeto Político Pedagógico	01	**01**
	- Clima e cultura de escola	01	**01**
TOTAIS		**07**	**06**

Legenda: OC=ocorrências

Quanto à Gestão Democrática, os professores realçam a gestão Participativa (02), mais qualidade educativa pelo P1(02) e conhecimento dos documentos da escola, P1(02) e P2 (03). Em triangulação com os resultados da equipa gestora, destacam-se a gestão participativa e os documentos da escola, em especial do PPP e do Regulamento Interno Substitutivo. Como é referido pelos professores:

> "A escola adota como modelo de gestão um conjunto de procedimentos administrativos, socializantes, colegiado e cooperativo, pautado nos princípios de participação da comunidade escolar em consonância com as diretrizes da secretaria municipal de Educação. Respeitando os dispositivos legais aplicáveis à escola (…). A participação é o meio de se assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita os profissionais no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola" (P1).

> "A escola trabalha através de uma administração conjunta, onde todos os membros do conselho escolar tem a participação e colaboram nas tarefas diárias" (P2).

Pela análise discursiva, é evidente a importância conferida á participação da comunidade escolar, entendida como fator estruturante da gestão democrática da escola, o que está de acordo com as percepções da equipa gestora.

De forma semelhante, é realçada a qualidade educativa e o conhecimento dos documentos estruturantes da escola.

Para P1:

> "O fortalecimento do conselho escolar por meio da efetivação de uma gestão participativa visa a contribuir com a progressiva autonomia das unidades escolares

> e deste modo fortalecer a papel da escola e da comunidade na oferta de uma educação básica de qualidade. Produzir materiais didáticos acessíveis, considerando as especificidades dos estudantes e os desafios que este vivencia no ensino regular, a partir dos objetivos e atividades propostas no currículo.” (P1)

Por sua vez, a propósito da influência do PPP, P2 refere a sua importância, “fortalecendo o papel da escola em responder as expectativas dos educandos, dando ênfase aos com necessidades especiais”.

Na categoria “Conselho Escolar” destaca-se mais uma vez, a tomada de decisões coletivas, em sede de Conselho Escolar (02). Todas as restantes subcategorias apresentam 01 ocorrência. Como é afirmado por P1, “a participação é o meio de se assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita os profissionais no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola”.

Mais uma vez, os entrevistados destacam as finalidades do Conselho Escolar (Regulamento Interno Substitutivo, 2014):

“I - garantir a gestão democrática da escola;

II - zelar pela qualidade da educação escolar oferecida à população;

III - garantir a articulação da escola com a comunidade”

Por último, quanto aos avanços trazidos pela gestão democrática, P2 realça a:

> “Consonância e transparência em resolver problemas escolares, com a participação efetiva das famílias/comunidades escolares, respeito a opinião do próximo, destaque em provas externas, como o IDEB, a partir do desenvolvimento escolar”.

4.3.3.Entrevista aos membros da comunidade escolar do Conselho Escolar

Tabela 8. Análise categorial do discurso dos Membros da Comunidade Escolar

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	MC1	MC2	MC3
		OC	OC	OC
CONSELHO ESCOLAR	- Influência na gestão escolar	01	01	**01**
	- Tomada de decisões coletivas	01	04	**02**
	- Influência na Autonomia da escola	01	01	**01**
	- Construção de uma comunidade participativa	00	05	**02**
TOTAIS		**03**	**11**	**06**

Legenda: OC=ocorrências

Quanto à influência do Conselho Escolar, os respetivos membros reforçam a influência na gestão da escola (01 ocorrência cada). De fato, cada membro apresenta razões para essa importância, visíveis nos excertos transcritos:

> “É muito importante para a escola, pois, cada um pode dar sua opinião para se chegar a um consenso e resolver as questões da pauta” (MC1)

> “Este novo formato de conselho com a participação mais ativa da comunidade sugerindo, opinando se torna atrativo para os não acadêmicos. Unir escola,

> comunidade e alunos em uma causa comum é um passo revolucionário para nossa comunidade" (MC2).
>
> "O conselho escolar é mais uma forma da escola caminhar ouvindo o que as pessoas que trabalham nela pensam e isso é muito bom porque dá autonomia para nós trabalharmos e resolvermos as coisas da melhor maneira possível" (MC3).

Através da análise discursiva, fica clara a importância da participação coletiva na tomada de decisões, o que influi diretamente da autonomia da escola bem como de uma comunidade participativa.

Atendendo a que o clima de escola, visando a qualidade das aprendizagens e o desenvolvimento integral da personalidade dos jovens, como profissionais e cidadãos, se constrói numa perspectiva de comunidade alargada e participativa, os documentos de escola, reforçam:

> "IV - convocar assembleias gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos respeitando o cumprimento dos dias letivos;
> V - mobilizar a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político pedagógico da escola" (Regulamento Interno Substitutivo)

Assim, triangulando, percebe-se que a participação coletiva traz elementos essenciais para que haja Autonomia, estando de acordo com as falas da equipa gestora, como podemos conferir nas falas dos membros do Conselho Escolar:

> "Sim, pois quando a equipe gestora precisa se ausentar o Conselho Escolar toma as melhores decisões para que a escola caminhe" (MC1)
>
> "No caso da nossa comunidade, tivemos total apoio da gestora da escola, que provocou todas as pessoas ligadas direta e indiretamente com a instituição, transformando a linguagem acadêmica num linguajar acessível a todos. Desta forma pais e comunidade do entorno escola se sentem parte deste processo, que é sem dúvida algo novo para todos. Por isto todas as ações são pensadas, discutidas e planejadas na coletividade" (MC2).
>
> "Na nossa escola a gestora, reúne o conselho escolar para que ele tenha autonomia e seja mais participativo, porém às vezes é difícil chegar a um senso comum, porque as pessoas não se comprometem com as decisões que são tomadas na reunião, mas na maioria das vezes essas decisões funcionam sim" (MC3)

4.3.4.Entrevista aos pais membros do conselho escolar

Tabela 9. Análise categorial do discurso dos Pais membros do Conselho Escolar

CATEGORIAS	Subcategorias	PA1	PA2
		OC	OC
Conselho Escolar	- Influência na gestão escolar	01	**02**
	- Tomada de decisões coletivas	01	**02**
	- Influência na Autonomia da escola	01	**02**
	- Construção de uma comunidade participativa	02	**03**
	- Qualidade Educativa	03	**04**
	-Relevância dos assuntos debatidos	01	**01**
TOTAIS		**09**	**14**

Legenda: OC=ocorrências

De acordo com as entrevistas, os pais relatam a influência do Conselho Escolar na gestão PA1(01) e PA2(02) através de tomadas de decisões coletivas, o que está alinhado com a influência na Autonomia da escola, conforme proferem:

> "Sim, são representantes dos professores, gestor, secretario escolar, coordenador, pais, associação do bairro da boa vista, serviços gerais, o pessoal da capoeira, do reisado, merendeira e alunos da EJA" (PA1).

> "Sim, são representantes dos pais, associação de bairro, professores, serviços gerais, merendeira, gestor, secretario escolar, coordenador, alunos da EJA" (PA2).

É de referir a importância atribuída à participação dos pais no Conselho Escolar, pela influência mútua, entre a escola e a família, como é explícito nos documentos estruturantes:

> "Proporcionar às famílias suporte de enriquecimento para educação no lar" (PPP);

> "VII - colaborar com as atividades de articulação da escola com a família e a comunidade" (Regulamento Interno Substitutivo) .

Os pais, PA1(01) e PA2(02), relatam que, enquanto membros do conselho escolar, têm conhecimento da pauta a ser discutida bem como tudo o que é discutido é registrado em ata e as decisões influem diretamente na Gestão:

> "As vezes que participo, tem pauta sim e é tudo registrado no livro de ata que a gente assina" (PA1).

> "Em todas as reuniões é feita a pauta da próxima reunião e tudo é registrado em ata" (PA2).

O discurso demostra que a equipa gestora está articulada com o Conselho Escolar e em consenso com a gestão democrática.

Quanto a autonomia, nas falas de PA1 (01) e PA2 (02) percebe-se que o Conselho Escolar de fato possui autonomia:

> "São mensais e às vezes são necessárias de imediato, para resolver questões urgentes, acho sim suficientes" (PA1).
>
> "São mensais e sempre que necessárias, acho sim suficientes" (PA2).

Quanto à qualidade educativa PA1(01) e PA2(01) estão em consonância com a relevância dos assuntos debatidos pelo Conselho Escolar, o que é revelado nos discursos:

> "A inclusão de alunos especiais na escola, Merenda, Reuniões para falar das faltas doa alunos com os pais, também falamos dos projetos pedagógicos da escola, PPP, Regimento Interno e outros" (PA1)
>
> "Merenda escolar, Reuniões de pais e mestres, Projetos pedagógicos, Acordos de convivência, PPP, Regimento Interno e outros que surjam. Após as discussões são feitos os ajustes necessários ao bom andamento da escola". (PA2).

Triangulando com as falas da equipa gestora percebe-se que os discursos se aliam em prol de uma educação de qualidade, conforme S, G e C, respectivamente:

> "Estimula a melhoria da qualidade educacional e promove o fortalecimento comunitário e a aprendizagem pessoal, como também observa a escola e os problemas educacionais globalmente, através de uma visão estratégica e de conjunto, procurando meios de intervir, pois nem sempre o engajamento é total" (S).
>
> "(...) participar na formação do educando, bem como a participação, e desenvolvimento da cidadania com empenho e melhoria na parte estrutural e pedagógica" (G).
>
> "Em articulação com a equipe gestora da escola eles assumem o acompanhamento da execução de ações indispensáveis para uma prática educativa escolar de qualidade, bem como o papel de cuidar da situação financeira da escola, definido planos de aplicação de recursos e normas para a prestação de contas, desempenha o papel fiscalizador"(C).

Assim, triangulando os dados entre todos os que compõem o Conselho Escolar no quesito organização democrática da escola, percebe-se que para G (03), S(03), C(01), P1(01) e P2(01), o Conselho Escolar auxilia a gestão participativa G(04), S(03), C(01), P1(01)e P2(01) e que o gestor tem um papel imprescindível G(03), S(04), C(01), P1(01) e P2(01), garantindo a Autonomia da Escola (01) para todos os segmentos, inclusive os membros da comunidade escolar.

Percebe-se, nos discursos, que a gestão democrática traz mudanças na organização escolar G(01), S(02), C(01), P1(01) e P2(01), favorecendo assim a qualidade educativa G(02), S(01), C(01), P1(02) e P2(01), sendo norteados por documentos como o Regimento Interno e Projeto Político Pedagógico G(02), S(01), C(03), P1(02) e P2(03).

Nota-se pelo discurso que o Conselho Escolar influencia na Gestão Escolar, o que é referido (01) por todos os segmentos, com exceção de P2(02), demostrando a tomada de decisões coletivas G(02), S(03), C(01), P1(02), P2(01), MC1(01), MC2(04), MC3(02), PA1(01) e PA2(02), influenciando assim a construção, implementação e avaliação do

Projeto Político Pedagógico, favorecendo o Clima escolar, sendo discurso convergente na equipa gestora e nos professores.

De acordo com os entrevistados, o Conselho Escolar trata de assuntos relevantes, para que haja um bom andamento da escola e da qualidade educativa PA1(01) e PA2(01), percebendo também que todas as tomadas de decisões coletivas trazem autonomia para a escola, como está evidente nos discursos, sendo visível (01) para todos os segmentos, exceto PA2(02). Esta autonomia possibilita a construção democrática, de uma comunidade participativa, conforme observa-se nas falas de MC2(05), MC3(02), PA1(02) e PA2(03), sendo consonante com o pensamento da equipa gestora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão sobre a funcionalidade da escola é um ponto de grande relevância, e por ser um tema que ainda é gerador de alguma polémica no Brasil, foi o foco tomado por esta investigação. Procuramos um embasamento em teóricos renomados, estabelecendo no aporte teórico que a gestão democrática é um dos indicadores da promoção da equidade com qualidade, visando a participação coletiva através dos órgãos colegiados em prol deste fortalecimento.

Neste estudo participaram os membros da equipa gestora e do conselho escolar de uma escola pública do município de Garanhuns-PE. A coleta de dados foi desenvolvida por meio de entrevistas estruturadas, para que os entrevistados pudessem expressar o que percebiam, pensavam e experienciavam sobre a prática do gestor e a gestão democrática na escola, como mecanismo de participação.

No decorrer da revisão teórica, buscou-se determinar conceitos e especificidades, considerando o papel que o dirigente tem na proposição de estratégias, de forma a contribuir para a gestão democrática escolar.

Cada vez mais uma gestão democrática deverá ser capaz de desenvolver processos e objetivos na delimitação das suas políticas, na preparação dos seus projetos e no desenvolvimento da sua gestão, sendo para isso necessário o exercício de práticas construtivas dessa gestão no sistema educacional. Tal envolverá a escolha do dirigente pela comunidade escolar e local; a relação entre a escola e a comunidade; a liberdade propiciada aos estudantes e aos professores para a organização de associações e grupos representativos, entre outros. Para que isto se torne uma realidade, os seus dirigentes têm que assumir um papel fundamental para que a autonomia da escola e dos docentes aconteça, desmistificando as exclusões sociais, e proporcionando clareza teórica sobre a participação e autonomia. Estas duas práticas democráticas de gestão são consideradas como importantes estratégias políticas. Na verdade, uma gestão democrática desencadeia uma participação social nas tomadas de decisões, na fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento, na execução das determinações coletivas e nos processos de avaliação da escola. Como tal, o seu diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. Para isso, o dirigente escolar precisa de ser um profissional atento, ponderando sobre a problemática e propondo possíveis alternativas, tendo sempre em mente o projeto político pedagógico da escola e a educação ofertada aos estudantes.

Para que se tenha, de fato, uma gestão participativa, toda a comunidade se deve comprometer com a proposta da escola, numa abordagem crítica democrática, de forma a colaborar com o diretor, no desenvolvimento de um melhor processo de aprendizagem.

Partindo da análise de dados dos inquiridos constatou-se que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, sendo este o gênero mais atuante dos participantes, prevalecendo a faixa etária de 36 a 55 anos. A entrevista mostrou uma equipe jovem, entre as faixas de 01 a 05 anos de exercício docente e que, mesmo assim, participaram na coletividade da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e da revisão do Regimento Interno da escola, bem como do Conselho Escolar. Este fato estimulou os professores mais antigos a saírem da sua zona de conforto e acomodação, fortalecendo os vínculos e participando mais ativamente do processo.

Por sua vez, a equipa gestora mostrou-se empenhada em direcionar os trabalhos da escola numa linha democrática e participativa, ressignificando conceitos e valores, em prol de uma educação pautada na cidadania. São ainda de referir os mecanismos democráticos implantados nos documentos institucionais como o PPP e o Regimento Interno.

O estudo também demonstra que os membros que fazem parte do Conselho Escolar, reforçam a importância da participação coletiva na tomada de decisões. A sua influência na escola visa visando a qualidade das aprendizagens, corroborando com o discurso da equipa gestora, mostrando que o Conselho Escolar é detentor de autonomia. Também nota-se, nas falas, que a gestão democrática traz mudanças significativas na organização escolar e que essas influem diretamente na Gestão Escolar, demostrando a pertinência da tomada de decisões coletivas que influenciam a construção, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico. Desta forma, é favorecido o clima escolar e organizacional, possibilitando a construção democrática, com vista a uma comunidade participativa.

Assim a nossa questão de partida é plenamente respondida, dado que é possível ao Gestor escolar, em articulação com os elementos participantes no Conselho Escolar, potenciar o processo de gestão democrática, na escola pública selecionada.

Em síntese do estudo de caso efetuado, num contexto particular, é possível afirmar que, no século XXI, a escola é um espaço plural, sendo importante que a participação seja garantida para instituir a gestão democrática e a consequente autonomia. O trabalho de gestão escolar exige, então, o exercício de múltiplas competências específicas. Essa diversidade de competências é um desafio para os gestores, cabendo aos sistemas, organizar experiências capazes de orientá-los nesse processo. Para isso, o dirigente escolar necessita de conhecimentos inerentes à função e que estejam nivelados com as

necessidades da instituição escolar e sua comunidade. Na ótica dos entrevistados, o papel do gestor escolar implica não apenas um trabalho pedagógico e burocrático, mas também uma parceria contínua entre a escola, a família, a comunidade escolar e o seu entorno. Percebe-se que a escola colabora para a transformação social, econômica e cultural, sendo importante para que a diversidade e autonomia sejam respeitadas, gerando assim rupturas de paradigmas e consequentemente mudança educativa. Com o percurso desta investigação ficou patente o entrosamento entre os membros do Conselho Escolar e a equipa gestora, favorecendo um clima de cooperação e comprometimento com o que acontece na escola, através da participação direta junto à gestão escolar, o que fortalece os vínculos pessoal, profissional e social.

Assim, este estudo ajudou a conhecer melhor a prática da gestão escolar da escola em análise, onde se verifica uma constante procura na efetivação da autonomia da escola, o trabalho em equipa, minimizando situações de exclusão e envidando esforços para a qualidade da educação. Porém, sendo a escola o lugar de construção da autonomia e da cidadania, a equipa gestora não deve ficar 'só' com a responsabilidade de ser o único instrumento democrático. Pelo contrário, deve ser aquela que fomenta e busca mecanismos diversos a fim de fortalecer a gestão democrática formulando metas e objetivos com planejamento de ações participativas que favoreçam a autonomia e a participação. Nesse sentido, tanto a autonomia como a participação da comunidade é fundamental para o desenvolvimento e acompanhamento da escola, fortalecendo as ações da sua gestão.

Por fim, se faz necessária uma mudança no campo da Gestão Democrática, com âmbito na prática do gestor escolar, onde este, deverá ser reflexivo e buscar conhecimentos necessários a implementação desses mecanismos democráticos.

BIBLIOGRAFIA

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

Abramovay, M. (2002). *Violência nas escolas.* (2ª ed., Vol. 1). Brasília: UNESCO.

Aguiar, M. (2008). Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. *Educar, Curitiba, 31, 129-144.*

Alarcão, I. (2003). *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez

Alves, J. (1999). *Crises e Dilemas do Ensino Secundário*. Porto: ASA.

Apple, Michael W. (1989) *Educação e Poder*, Porto Alegre, Artes Médicas.

Araújo, O. A. (2010). Gestão democrática e participativa na escola: A atuação do gestor diante da teoria e da prática cotidiana. *Facesi em Revista, ano 2, 2 (1) (s/p)*

Arretche, M. T. S. (1999). Tendências no estudo sobre avaliação. In: Rico, E. M. (Org.) *Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate* (2.ed., p. 29-39) São Paulo: Cortez.

Arroyo, M. G. (2000). *Oficio de Mestre: Imagens e Auto-|Imagens*. Petrópolis, Rio de Janeiro. Vozes.

Azevedo, A., & Andrade, M. (2012). Projeto político-pedagógico e o papel da equipe gestora: dilemas e possibilidades. *Interacções, 21,* p. 204-218.

Ball, S. J., & Mainardes, J. (orgs.). (2011). *Políticas Educacionais: questões e dilemas*. São Paulo: Cortez.

Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional.* Lisboa: Escolar editora.

Barroso, J.(2004) A Escola da Ponte: defender, debater e promover a escola pública. In Canário, R.; Matos, F., & Trindade, R. (org.). *Escola da Ponte: um outro caminho para a educação* (p. 7-20). São Paulo: Suplegraf.

Barroso, J. (1996a). O Estudo da Autonomia da Escola: da autonomia decretada à autonomia construída. *In*, J, Barroso, J. (Org.), *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.

Barroso, J. (1996b). *Autonomia e Gestão das Escolas.* Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar.* Lisboa: Universidade Aberta.

Barracho, C. (2012*). Liderança Em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.

Bass, B. M. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, Pp.112-121.

Bell, J. (2008). *Como realizar um projecto de investigação*. (4 ed.) Lisboa: Gradiva.

Benavente, A. (2010) A Educação na luta contra a exclusão e pela democracia. *Revista Lusófona de Educação,* 16, 133-148.

Benavente, A. (2001). Reformas Educativas: Mitos e realidades / reformas educativas. *Revista Ibero Americana, 27*. Disponível em: http://www.rieoei.org/rie27a05.htm

Benavente, A. (1998). A Edificação da Escola de Amanhã e as Mudanças Necessárias na Administração Pública. *In* actas do 1º Encontro INA – *A Avaliação na Administração Pública.* (pp.341-348). Lisboa: INA.

Benavente, A. (1989) Que sociologia na formação de professores? *Sociologia, 7,* 95-106. Acedido em 27 de setembro, 2011 em: http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/971/1/5.pdf

Bonazzi, G. (2000). *Storia del pensiero organizativo.* Milano: Collana di sociologia.

Bourdieu, P. (1998). *Escritos de Educação.*(2ª ed.)Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Bordignon, G., & Gracindo, R. V. (2004). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. S. & Aguiar, M. A. (Orgs), *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos* (pp.147-176) São Paulo: Cortez.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil* (24. ed. Atual. e ampl.) São Paulo: Saraiva.

Brasil. (2004). *Diretrizes curriculares para formação de docentes da educação infantil e dos anos iniciais do ensino fundamental.* Brasília.

Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.* Lei 9394/96. Brasília.

Candau, V. M. C. (1996). Formação Continuada dos professores: tendências atuais. In. Reali, A. M. M. R., & Mizukami, M. G. N. (org.). *Formação continuada de professores: tendências atuais*: São Carlos, EDUFSCAR.

Calaça, C. (1993). Ferreira. *Eleição de diretor de escola e gestão democrática: um estudo de caso.* Dissertação (Mestrado em educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Cellard, A. (2008). A análise documental. In: Poupart, J. et al. (Orgs), *A Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes.

Chanlat, J. (1993). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas.

Contreras, J. (2002). *Autonomia de professores* (2.ed.) São Paulo: Cortez.

Costa, J. A. (2003). *Imagens Organizacionais da Escola.* Porto: Asa.

Damasceno, Maria Nobre (2000) – *As práticas culturais dos estudantes: experiência vivida e socialização escolar. Artesãos de um outro ofício: múltiplos saberes e práticas no cotidiano escolar*. Orgs. Jacques Therrien, Maria Nobre Damasceno – São Paulo:Annablume; Fortaliza: Secretaria da Cultura e Desporto do Estado do Ceará.

Demo, P. (2001/2004) *Educação e Qualidade* (9ª ed.). Campinas: Papirus.

Dourado, L. (2007). Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação e Sociedade, 28 (100),* 921-946.

Esteban, M. T. (2002/2008) Silenciar a polissemia e invisibilizar os sujeitos: indagações ao discurso sobre a qualidade da educação. *Revista Portuguesa de Educação, 21 (1),* 5-31. Universidade do Minho.

Enguita, M. (2007). *Educação e Transformação Social*. Mangualde: Pedago

Ferreira, J. M. C. *et al.* (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações***.** Lisboa: McGraw-Hill.

Folcault, M. (1997). *A Arqueologia do saber.* (5ª ed.) - Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Freire, P. (1991). *A educação na cidade.* São Paulo, Cortez.

Freire, P. (2000). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa* (16ª ed.) Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'Action Organisée.* Paris: Seuil

Frigotto, G. (1989). Trabalho, Conhecimento, Consciência e a Educação do Trabalhador: Impasses Teóricos e Práticos. In: Gomes, C. M. *Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador* (pp. 13-26). São Paulo: Cortez.

Fullan, M. (2003). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones octaedro.

Gadotti, M. (1997). Projeto Político Pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. In Gadotti, M., & Romão, J (orgs). *Autonomia da escola: Princípios e propostas* (2ª edição, p. 33-42) . São Paulo: Cortez.

Gondim, S.., Sá, M.., Melo, L., Barbosa, S., Vasconcellos, C., & Gomes, S. (2005). *Construção da Teoria ou da Teoria À Exemplificação do Caso? Uma Das Encruzilhadas da Produção do Conhecimento em Administração e Áreas Afins*. - 12 (35)

Hora, D. (2000). *Gestão Democrática Na Escola: Artes E Ofícios Departicipação* Coletiva, (7ª Ed.). Campinas-Sp: Papirus;

Hooper, A., & Potter, J. (2004). *Liderança Inteligente: Criar a paixão pela Mudança* (2ª ed.), Lisboa: Actual Editora.

Kramer, S. (2003). *Com a pré-escola nas mãos* (14ª. ed.) São Paulo: Ática.

Laville, C. D. J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.* Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: Editora UFMG

Libâneo, J. C. (1985) *Democratização da escola pública: A pedagogia Crítico Social dos Conteúdos*. São Paulo: Loyola.

Lima, L. C. (2000). *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública.* São Paulo: Cortez Editora.

Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa* em *educação*: *abordagens qualitativas***.** São Paulo: EPU.

Maia, G. (2000). *Gestão escolar: implicações para um ensino de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

Mendes, V (2009). *Democracia participação e educação: a sociedade e os rumosda escola pública*, São Paulo: Cortez.

Mendonça, E. (2001). *A Gestão Democrática Nos Sistemas De Ensino Brasileiros: A Intenção e o Gestor.*

Minayo, M. C (1992/1994). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.* São Paulo: Hucitec/ABRASCO.

Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Morgado, J. (2002). Autonomia Curricular: coerência entre o local e global. In: Fernandes, M. et al. (Org), *O particular e o global no virar do milénio.* Actas do V Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. (pp. 1031-1040), Lisboa: Colibri.

Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In Nóvoa, A. (coord.), *Organizações Escolares em Análise* (pp. 13-43). Lisboa: D. Quixote.

Orlandi, E. (2005). *Análise do Discurso: princípios & procedimentos.* (6ª ed.). São Paulo: Pontes, 2005.

Pacheco, J. (2011). *Currículo e gestão escolar no contexto das políticas educacionais.* Lisboa: Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE).

Paro, V. H. (1999). *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez.

Paro, V. H. (1996). *Por dentro da escola pública.* São Paulo: Xamã.

Paro, V. H. (1997). *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia.* Campinas: Papirus.

Paro, V. H. (2001). *Gestão Democrática da Escola pública* (2ª. ed.). São Paulo: Cortez.

Pimenta, S. G. (1999). Formação de professores: saberes e identidade da docência. In: Pimenta, S. G. (Org.). *Saberes pedagógicos e atividade docente*. São Paulo: Cortez.

Perrenoud, P. (2002) *A Prática Reflexiva no Ofício de Professor: Profissionalização e Razão Pedagógica.* Porto Alegre: Artmed Editora.

Pinheiro, N. C. A. (2005). A Autonomia de Professores**.** Universidade de Uberaba, UNIUBE. *RPD – Revista Profissão Docente, Uberaba, 4, (11*), p. 71-76

Reflexões sobre Estado, Políticas Públicas e Educação: http://www.artigonal.com/educacao-artigos/reflexoes-sobre-estado-politicas-publicas-e-educacao-1223016.html, acesso em 19 outubro de 2012.

Rovira, J. (2000). ¿Cómo hacer escuelas democráticas? *Educação e Pesquisa, São Paulo,. 26, (2*), 55-69.

Santos, W. G. (1979). *Cidadania e Justiça: A política social na ordem brasileira.* Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

Santos, B. (2002). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Santos, J. & Gamboa, S. (2009). *Pesquisa Social: quantidade-qualidade.* (7ª ed.) São Paulo, Cortez.

Silva, A.. (2012). *Gestão Democrática: Caminhos e Descaminhos da Prática do Gestor no Cotidiano Escolar*. ULHT/ Dissertação

Silva Júnior, C. A. (2002). *Espaço da administração no tempo da gestão*. In Machado, L. M.; Ferreira, N. S. C. (Org). Política e gestão da educação: dois olhares (pp. 199-211) Rio de Janeiro: DP&A Editora.

Tardiff, M., & Lessard, C. (2005). *O trabalho docente: Elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Teodoro, A. (2003). *Globalização e Educação. Políticas Educacionais e Novos Modos de Governação.* Porto: Edições Afrontamento

Torres, L. L. (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária.* Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.

Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ramos, C. (2007). Avaliar as Escolas em Contextos de Autonomia In: CNE - Conselho Nacional de Educação (Orgs.), *Avaliação das Escolas: Modelos e Processos* (pp. 193-207) Lisboa: Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas.

Souza, L. C. M. (2012). *Autonomia da Escola: um instigante e complexo princípio educacional.* Curitiba, PR: CRV.

Vasconcelos, C. (2002). *Coordenação do Trabalho Pedagógico: doprojeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula,* São Paulo: Ed. Libertad.

Veiga, I. P. (2002). *Projeto Político Pedagógico: uma construção possível.* (2ª ed.) São Paulo: Papirus.

Velloso, R. M. (2008). *O controle das políticas públicas para a infância no campo***.** UFMG. Dissertação.

APÊNDICES

APÊNDICE I

INFORMAÇÃO AOS INQUIRIDOS

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Dorvalina Maria Maciel de Vasconcelos

e-mail: dorvalinamaciel@hotmail.com

GUIÃO DA ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado em Ciências da Educação, que tem por objetivo analisar o papel do Conselho Escolar no âmbito da prática do gestor, no cotidiano escolar, numa visão integrada e articulada com vários segmentos que compõem a escola. Dentre essas questões estão a Autonomia da Escola no âmbito da gestão democrática bem como as estratégias que a instituição está utilizando para implementar ações junto ao Conselho Escolar, na proposição de estratégias ou projetos que viabilizam a implementação da gestão democrática na escola.

Os dados serão mantidos em sigilo e somente utilizados nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

Dorvalina Maria Maciel de Vasconcelos.

APÊNDICE II

UNIVERSIDADE LUSÓFONA
de Humanidades e Tecnologias
Humani nihil alienum

GUIÃO DA ENTREVISTA AO GESTOR

Q1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino ( )Feminino
- Idade: _____ anos.
- Formação profissional: Licenciatura em _____
- Titulação / Pós-Graduação: _____

_____

- Tempo na docência: _____ anos.
- Tempo de função: _____ anos.

Q2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

_____

_____

Q3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de gestão democrática e autonomia?

_____

_____

Q4. Que papel desempenha o Conselho escolar, a nível da gestão escolar?

_____

_____

Q5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

_____

_____

Q6. Quais os avanços que a gestão democrática trouxe para a escola?

_____

_____

APÊNDICE III

GUIÃO DA ENTREVISTA PARA SECRETÁRIA ESCOLAR

Q1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino ( )Feminino
- Idade: _____ anos.
- Formação profissional: Licenciatura em _____
- Titulação / Pós-Graduação: _____
- Tempo na docência: _____ anos.
- Tempo de função: _____ anos.

Q2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

_____

_____

Q3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de mudança, visando uma gestão democrática e uma escola mais autónoma?

_____

_____

Q4. Qual o papel desempenhado pelo Conselho escolar, a nível da gestão democrática?

_____

_____

Q5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

_____

_____

Q6. Considera que a gestão democrática trouxe mudanças para a escola? justifique

_____

_____

APÊNDICE IV

UNIVERSIDADE LUSÓFONA
de Humanidades e Tecnologias
Humani nihil alienum

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA PROFESSORES

Q1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino ( )Feminino
- Idade: _____ anos.
- Formação profissional: Licenciatura em _____
- Titulação / Pós-Graduação: _____
- Tempo na docência: _____ anos.
- Tempo de função: _____ anos.

Q2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

_____

_____

Q3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de mudança, visando uma gestão democrática e uma escola mais autónoma?

_____

_____

Q4. Qual o papel desempenhado pelo Conselho escolar, a nível da gestão democrática?

_____

_____

Q5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

_____

_____

Q6. Considera que a gestão democrática trouxe mudanças para a escola? justifique

_____

_____

_____

_____

APÊNDICE V

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA COORDENADORES

Q1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino ( )Feminino
- Idade: _____ anos.
- Formação profissional: Licenciatura em _____
- Titulação / Pós-Graduação: _____
- Tempo na docência: _____ anos.
- Tempo de função: _____ anos.

Q2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

_____

_____

Q3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de mudança, visando uma gestão democrática e uma escola mais autónoma?

_____

_____

Q4. Qual o papel desempenhado pelo Conselho escolar, a nível da gestão democrática?

_____

_____

Q5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

_____

_____

Q6. Considera que a gestão democrática trouxe mudanças para a escola? justifique

_____

_____

_____

_____

APÊNDICE VI

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA PAIS

Q1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino ( )Feminino
- Idade: _____ anos.
- Formação profissional: _____
- Titulação / Pós-Graduação: _____
- Quanto tempo faz parte desta escola: _____ anos.

Q7. Tem conhecimento de quem são os membros do Conselho Escolar? Se sim, refira quantos são e quais as suas funções. Quem são os Membros (sem citar os nomes, somente as funções e quantos compõem)?

_____

_____

Q8. Quem dirige o Conselho Escolar?

_____

Q9. Qual a periodicidade das reuniões? **Considera suficiente a periodicidade das reuniões? Porquê?**

_____

_____

Q10. Foi informado dos assuntos tratados destas reuniões e registados em ata?

_____

_____

Q11. Que assuntos são debatidos e quais encaminhamentos são propostos.

_____

_____

_____

_____

_____

APÊNDICE VII

UNIVERSIDADE LUSÓFONA
de Humanidades e Tecnologias
Humani nihil alienum

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA MEMBROS DO CONSELHO ESCOLAR

Q1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino ( )Feminino
- Idade: _____ anos.
- Formação profissional: _____
- Titulação / Pós-Graduação: _____
- Quanto tempo faz parte desta escola: _____ anos.

Q13. Apenas para os representantes do Conselho Escolar

Q13. 1. Como foi escolhido para o Conselho Escolar?

_____

_____

Q13.2. Qual a sua opinião sobre o Conselho Escolar?

_____

_____

Q13.3. Considera que o Conselho tem Autonomia? Porquê?

_____

_____

Q13.4. Considera que sua participação ajuda a resolver os problemas discutidos em Conselho Escolar? Porquê?

_____

_____

_____

APÊNDICE VIII

Respostas das Entrevistas

UNIVERSIDADE LUSÓFONA
de Humanidades e Tecnologias
Humani nihil alienum

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO GESTOR

G1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino (x)Feminino
- Idade: 45 anos.
- Formação profissional: Licenciatura em Letras
- Titulação / Pós-Graduação: Metodologia do ensino de Língua Portuguesa
- Tempo na docência: 15 anos.
- Tempo de função: 06 anos.

G2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

A gestão democrática traz a tona mecanismos de participação e autonomia que nem sempre utilizados. A gestão democrática tem papel imprescindível na articulação com os professores e alunos bem como a comunidade escolar. Também propõe estratégias diferenciadas para os professores e acompanha o passo a passo do desenvolvimento das competências e habilidades dos estudantes. É, portanto elemento essencial para que a gestão democrática e participativa se efetive de fato, colaborando para a mudança da organização escolar.

G3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de gestão democrática e autonomia?

Reuniões pedagógicas bimestrais; Reuniões com o conselho escolar; Conversas informais; levantamento das prioridades democratizando e dando autonomia para o desenvolvimento do trabalho, PPP e Regimento Interno.

G4. Que papel desempenha o Conselho escolar, a nível da gestão escolar?

Acompanhar sugerir, informar, se informar, participar e colaborar diretamente da gestão escolar, construindo documentos como PPP e Regimento Interno. Também, por conta de estarem todos unidos e em comunhão com as decisões, fortalece a equipe.

G5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

Apontar ideias que possam ser úteis na comunidade escolar como também participar na formação do educando, bem como a participação, e desenvolvimento da cidadania com empenho e melhoria na parte estrutural e pedagógica. Também visa o desenvolvimento participação conjunta na tomada de decisões e dependendo da atuação dele os outros segmentos que fazem parte da escola também trabalhará em prol da educação cidadã autônoma.

G6. Quais os avanços que a gestão democrática trouxe para a escola?

Informação e formação, conhecimento do dia a dia da escola e acompanhamento de todas as ações da escola. No trabalho aberto e de equipe cada um com seu compromisso e responsabilidade faz da escola um ambiente de solidariedade e comprometimento para com os anseios do grupo bem como para uma educação de qualidade, num ambiente onde todos participam democraticamente.

APÊNDICE IX

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA À SECRETÁRIA ESCOLAR

S.1. Questões de Identificação do Entrevistado

- Gênero ( ) Masculino (x) Feminino
- Idade: 33 anos.
- Formação Profissional: Licenciatura em: Letras
- Titulação/ Pós- Graduação: Psicopedagogia
- Tempo na docência: 11 anos.
- Tempo de função: 5 anos.

S.2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)? Se não possuir porque a escola não tem?
R. Para que haja Gestão Democrática, é necessário que o Regimento Escolar e o PPP sejam elaborados de forma democrática, clara e objetiva. Porém, se o gestor não for uma pessoa aberta, comunicativa, de visão, a gestão sofrerá e jamais será democrática. Por isso, é necessário que haja a participação da sociedade junto à escola, para que o trabalho flua de forma positiva.

S.3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela a escola para implementar as propostas de gestão democrática e autonomia?
R. O grupo é orientado a executar as tarefas que ele mesmo ajudou a definir através de sugestões. O líder faz com que o grupo perceba que o sucesso depende de todos e não apenas dele. É preciso que haja liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa, e o gestor é um importante articulador deste processo, mas, as ações só se desenvolvem quando o conjunto está articulado.

S.4. Que papel desempenha o Conselho escola, a nível da gestão escolar?
R. Estimula a melhoria da qualidade educacional e promove o fortalecimento comunitário e a aprendizagem pessoal, como também observa a escola e os problemas educacionais globalmente, através de uma visão estratégica e de conjunto, procurando meios de intervir, pois nem sempre o engajamento é total.

S.5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político- Pedagógico?
R. Como instância máxima do processo de tomada de decisão, de participação e de representação dos diversos segmentos da escola, enfim, cabe - lhe o papel central em todas

as etapas do PPP. Constitui- se em um imprescindível canal e instrumento de participação dos sujeitos escolares e de garantia do princípio da gestão democrática do ensino público. Contribui combatendo a desigualdade social, o racismo, a descriminação e tantos outros fatores que impedem as crianças, jovens e adultos das camadas pobres de concluírem seus estudos. É necessário que a escola seja competente, respeitando seus alunos, seus padrões de classes, seus valores, sua sabedoria. O aluno, por sua vez, tem a mesma responsabilidade, só assim haverá democracia.

S.6. Quais os avanços que a gestão democrática traz para a escola?

R. A colaboração mútua entre a esfera social e a dimensão escolar, mantendo uma relação de reciprocidade para o bom andamento da educação faz da escola um lugar onde se forma o indivíduo, nada mais justo que ela interaja como escola; a escola por sua vez, deve manter suas portas abertas para promover a democracia e a cidadania. Enfim, o grande avanço para a gestão democrática é a educação e a sociedade trabalharem em união. Vivenciar a gestão democrática, lançando mão de certo tipo de poder, para que haja entendimento mútuo é um grande passo. O Fortalecimento e a interação com os pais, alunos e toda comunidade escolar, faz com que todos tenham acesso à escola e a um ensino de qualidade, contribuindo para a formação de uma nova cidadania, com gestão democrática e princípios de convivência, respeitando diferenças culturais, regionais e religiosas. Quando o gestor é uma pessoa de visão, ele faz com que seus liderados percebam a importância da democracia e da boa convivência no âmbito escolar.

APÊNDICE X

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO COORDENADOR PEDAGÓGICO

C1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino (x)Feminino
- Idade: 37 anos.
- Formação profissional: Licenciatura em Pedagogia
- Titulação / Pós-Graduação: Supervisão Escolar e Gestão pedagógica e Coordenação pedagógica
- Tempo na docência: 08 anos.
- Tempo de função: 04 anos.

C2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

Gestão que tem como princípio básico uma prática diferenciada quanto á organização do trabalho administrativo, pedagógico e disciplinar da escola. É uma gestão que visa promover a discussão, a reflexão e a tomada de decisão pelos membros da escola, por meio de um trabalho organizado de forma colegiada.

C3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de gestão democrática e autonomia?

- A criação do Conselho escolar;
- A elaboração de forma coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola que contempla a atenção á diversidade (educação inclusiva) com todos os segmentos (instâncias representativas) da comunidade escolar;
- Acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico;
- Parcerias com outras entidades e segmentos que trabalham com a educação inclusiva em Garanhuns como: APAE e LIONS, Conselhos: tutelar, de educação e de direitos da criança e adolescentes;
- Elaboração do Regimento Interno da escola.

C4. **Que papel desempenha o Conselho escolar, a nível da gestão escolar?**

Em articulação com a equipe gestora da escola eles assumem o acompanhamento da execução de ações indispensáveis para uma prática educativa escolar de qualidade, bem

como o papel de cuidar da situação financeira da escola, definido planos de aplicação de recursos e normas para a prestação de contas, desempenha o papel fiscalizador.

C5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

Deliberar discussão, alternativas de solução para os problemas de natureza administrativa e pedagógica da escola para tomar uma decisão sobre diretrizes e metas da unidade escolar.

C6. Considera que a gestão democrática trouxe mudanças para a escola? Justifique.

Sim, pois hoje vemos que todos se importam mais com as coisas da escola e procura participar mais de suas atividades, o clima escolar tornou-se mais agradável e as relações pessoais mais fortalecidas. Com relação aos recursos financeiros, o conselho escolar é quem faz o levantamento das necessidades em todos os setores da escola e também elegem as prioridades, vendo as tomadas de preços e ajudando nas compras com os recursos da UEX. Ou seja com a gestão participativa diminui o trabalho do gestor e os pais estão mais presentes na escola pois sentem-se a vontade.

APÊNDICE XI

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO PROFESSOR 1

P.1.1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino (X)Feminino
- Idade: 47 anos.
- Formação profissional: Licenciatura em Língua Portuguesa
- Titulação / Pós-Graduação: Especialização em Educação Inclusiva
- Tempo na docência: 20 anos.
- Tempo de função: 20 anos.

P1.1.2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

A escola adota como modelo de gestão um conjunto de procedimentos administrativos, socializantes, colegiado e cooperativo, pautado nos princípios de participação da comunidade escolar em consonância com as diretrizes da secretaria municipal de Educação. Respeitando os dispositivos legais aplicáveis à escola.

P.1.3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de gestão democrática e autonomia?

A participação é o meio de se assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita os profissionais no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola.

P.1.4. Que papel desempenha o Conselho escolar, a nível da gestão escolar?

Mobilizar a participação da comunidade escolar na definição do Projeto Político Pedagógico.

P.1.5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

O fortalecimento do conselho escolar por meio da efetivação de uma gestão participativa visa a contribuir com a progressiva autonomia das unidades escolares e deste modo fortalecer a papel da escola e da comunidade na oferta de uma educação básica de

qualidade. Produzir materiais didáticos acessíveis, considerando as especificidades dos estudantes e os desafios que este vivencia no ensino regular, a partir dos objetivos e atividades propostas no currículo.

P.1.6. Considera que a gestão democrática trouxe mudanças para a escola? Justifique.

3.4 Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto Político Pedagógico da escola;

3.5 Participação da comunidade escolar; O envolvimento de todos no processo decisório para chegar ao consenso. Na gestão democrática o trabalho é desenvolvido com a participação global.

APÊNDICE XII

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO PROFESSOR 2

P.2.1. Questões de Identificação.

- Gênero (x)Masculino ( )Feminino
- Idade: 25 anos.
- Formação profissional: Licenciatura em Pedagogia
- Titulação / Pós-Graduação: não tem
- Tempo na docência: 03 anos.
- Tempo de função: 03 anos.

P.2.2. Quais as suas concepções de gestão democrática a partir dos documentos da escola (Regimento Interno e PPP)?

A escola trabalha através de uma administração conjunta, onde todos os membros do conselho escolar tem a participação e colaboram nas tarefas diárias.

P.2.3. Quais os mecanismos de democratização que são utilizados pela escola para implementar as propostas de gestão democrática e autonomia?

Rodas de conversas, reuniões pedagógicas, reuniões de pais e mestres, capacitações, palestras, parcerias, Regimento interno e PPP.

P.2.4. Que papel desempenha o Conselho escolar, a nível da gestão escolar?

Fazer ações que contribuam para a melhoria do espaço escolar, de assumir responsabilidades, até mesmo na ausência da equipe gestora

P.2.5. Qual o papel do Conselho Escolar na construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

Representar a comunidade escolar, mostrar possíveis soluções para os problemas, informar quais os desejos das pessoas em relação a escola, fortalecendo o papel da escola em responder as expectativas dos educandos dando ênfase aos com necessidades especiais.

P.2.6. Quais os avanços que a gestão democrática trouxe para a escola?

Consonância e transparência em resolver problemas escolares, com a participação efetiva das famílias/comunidades escolares, respeito a opinião do próximo, destaque em provas externas, como o IDEB, a partir do desenvolvimento escolar.

APÊNDICE XIII

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO PAI 1

PA.1.1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino (X)Feminino
- Idade: 54 anos.
- Formação profissional: Doméstica
- Titulação / Pós-Graduação: Superior
- Quanto tempo faz parte desta escola: 07 anos.

PA.1.2. Tem conhecimento de quem são os membros do Conselho Escolar? Se sim, refira quantos são e quais as suas funções. Quem são os Membros (sem citar os nomes, somente as funções e quantos compõem)?

Sim, são representantes dos professores, gestor, secretario escolar, coordenador, pais, associação do bairro da boa vista, serviços gerais, o pessoal da capoeira, do reisado, merendeira e alunos da EJA.

PA.1.3. Quem dirige o Conselho Escolar?

Normalmente é a gestora ou alguém da equipe gestora.

PA.1.4. Qual a periodicidade das reuniões? Considera suficiente a periodicidade das reuniões? Por quê?

São mensais e às vezes são necessárias e imediato, para resolver questões urgentes, acho sim suficientes.

PA.1.5. Foi informado dos assuntos tratados destas reuniões e registados em ata?

As vezes que participo, tem pauta sim e é tudo registrado no livro de ata que a gente assina.

PA.1.6. Que assuntos são debatidos e quais encaminhamentos são propostos.

A inclusão de alunos especiais na escola, Merenda, Reuniões para falar das faltas doa alunos com os pais, também falamos dos projetos pedagógicos da escola, PPP, Regimento Interno e outros.

APÊNDICE XIV

UNIVERSIDADE LUSÓFONA de Humanidades e Tecnologias
Humani nihil alienum

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO PAI 2

PA.2.1. Questões de Identificação.

- Gênero (x)Masculino ( )Feminino
- Idade: 44 anos.
- Formação profissional: Pedreiro
- Titulação / Pós-Graduação: Superior incompleto
- Quanto tempo faz parte desta escola: 04 anos.

PA.2.2. Tem conhecimento de quem são os membros do Conselho Escolar? Se sim, refira quantos são e quais as suas funções. Quem são os Membros (sem citar os nomes, somente as funções e quantos compõem)?

Sim, são representantes dos pais, associação de bairro, professores, serviços gerais, merendeira, gestor, secretario escolar, coordenador, alunos da EJA.

PA.2.3. Quem dirige o Conselho Escolar?

A gestora ou alguém da equipe gestora.

PA.2.4. Qual a periodicidade das reuniões? Considera suficiente a periodicidade das reuniões? Por quê?

São mensais e sempre que necessárias, acho sim suficientes.

PA.2.5. Foi informado dos assuntos tratados destas reuniões e registados em ata?

Em todas as reuniões é feita a pauta da próxima reunião e tudo é registrado em ata.

PA. 2.6. Que assuntos são debatidos e quais encaminhamentos são propostos.

Merenda escolar, Reuniões de pais e mestres,, Projetos pedagógicos, Acordos de convivência, PPP, Regimento Interno e outros que surjam. Após as discussões são feitos os ajustes necessários ao bom andamento da escola.

APÊNDICE XV

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AOS MEMBROS DO CONSELHO ESCOLAR- CE 1

C.E.1.1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino (x)Feminino
- Idade: 36 anos.
- Formação profissional: Licenciatura em Pedagogia Incompleta.
- Titulação / Pós-Graduação: _____
- Quanto tempo faz parte desta escola: 05 anos.

C.E.1.2 Apenas para os representantes do Conselho Escolar

C.E.1.2.. Como foi escolhido para o Conselho Escolar?

Fui escolhida através de eleição entre os colegas de minha função.

C.E.1.3. Qual a sua opinião sobre o Conselho Escolar?

É muito importante para a escola, pois, cada um pode dar sua opinião para se chegar a um consenso e resolver as questões da pauta.

C.E.1.4. Considera que o Conselho tem Autonomia? Porquê?

Sim, pois quando a equipe gestora precisa se ausentar o Conselho Escolar toma as melhores decisões para que a escola caminhe.

C.E.1.5. Considera que sua participação ajuda a resolver os problemas discutidos em Conselho Escolar?

Sim, Pois cada um dá sua opinião e sempre é levada em conta.

APÊNDICE XVI

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AOS MEMBROS DO CONSELHO ESCOLAR - CE2

C.E.2.1. Questões de Identificação.

- Gênero (X)Masculino ( )Feminino
- Idade: 45 anos.
- Formação profissional: Músico/Pedagogo
- Titulação / Pós-Graduação:
- Quanto tempo faz parte desta escola: três anos.

C.E.2 Apenas para os representantes do Conselho Escolar

C.E.2.2. **Como foi escolhido para o Conselho Escolar?**

Sou músico, educador popular e já colaborava com a escola por morar no mesmo bairro. Quando fui convidado pela direção da escola, me senti na obrigação de colaborar com minha comunidade.

C.E.2.3. **Qual a sua opinião sobre o Conselho EScolar?**

Este novo formato de conselho com a participação mais ativa da comunidade sugerindo, opinando se torna atrativo para os não acadêmicos. Unir escola, comunidade e alunos em uma causa comum é um passo revolucionário para nossa comunidade.

C.E.2.4. Considera que o Conselho tem Autonomia? Porquê?

No caso da nossa comunidade, tivemos total apoio da gestora da escola, que provocou todas as pessoas ligadas direta e indiretamente com a instituição, transformando a linguagem acadêmica num linguajar acessível a todos. Desta forma pais e comunidade do entorno escola se sentem parte deste processo, que é sem dúvida algo novo para todos. Por isto todas as ações são pensadas, discutidas e planejadas na coletividade.

C.E.2.5. Considera que sua participação ajuda a resolver os problemas discutidos em Conselho Escolar?

Sim, nossa participação é pautada pela coletividade, e temos conseguido resultados surpreendentes com a participação de pais e comunidade nas atividades sugeridas pelo conselho. Isto tem motivado educandos e educadores, a comunidade tem criado um sentimento de pertencimento, coisa até então impensada por todos. Vejo um futuro de transformações em nossa comunidade, já que esta ação motivou a união de todos pela melhoria da situação do bairro que vivemos.

APÊNDICE XVII

Respostas da Entrevista com o Membros do Conselho Escolar- CE3

C.E.3.1. Questões de Identificação.

- Gênero ( )Masculino (X)Feminino
- Idade: 35 anos.
- Formação profissional: Pedagogia / cursando
- Titulação / Pós-Graduação:
- Quanto tempo faz parte desta escola: cinco anos.

C.E.3 Apenas para os representantes do Conselho Escolar

C.E.3. 2. Como foi escolhido para o Conselho Escolar?

Fui eleita dentro do segmento que represento por meus colegas de função.

C.E.3.3. Qual a sua opinião sobre o Conselho Escolar?

O conselho escolar é mais uma forma da escola caminhar ouvindo o que as pessoas que trabalham nela pensam e isso é muito bom porque dá autonomia para nós trabalharmos e resolvermos as coisas da melhor maneira possível.

C.E.3.4. Considera que o Conselho tem Autonomia? Porquê?

Na nossa escola a gestora, reúne o conselho escolar para que ele tenha autonomia e seja mais participativo, porém às vezes é difícil chegar a um senso comum, porque as pessoas não se comprometem com as decisões que são tomadas na reunião, mas na maioria das vezes essas decisões funcionam sim.

C.E.3.5. Considera que sua participação ajuda a resolver os problemas discutidos em Conselho Escolar?

Claro, a participação minha e de todos os outros membros traz resultados satisfatórios junto com os pais e nas atividades sugeridas pelo conselho escolar e também junto com os professores.

ANEXOS

ANEXO I

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2014)

Nota: Dada a extensão deste documento, serão apenas incluídos excertos considerados relevantes para a análise desenvolvida no estudo

1. NÚCLEO GESTOR

GESTORA PEDAGÓGICA

COORDENADORA PADAGÓGICA

SECRETÁRIA ESCOLAR

2. ORGANIZAÇÃO DO COTIDIANO ESCOLAR

2.1 FORMA DE GESTÃO

Participativa Democrática

A gestão será participativa, pois, todos os seguimentos da escola serão ouvidos e será tomada a decisão que a maioria decidir, desde que não se infrinja nenhum documento legal. A gestão será democrática partindo dos seguintes documentos:

LDB (Lei n. 9.394/1996):

Quanto aos direitos constitucionais obtidos, a nova LDB mantém, do projeto original, o direito à educação para a faixa de zero a seis anos, reafirmando o seu caráter educativo; o acesso e permanência do trabalhador na escola (Art. 32); o aperfeiçoamento profissional continuado, com licenciamento periódico remunerado (Art. 67,II); a inclusão do tempo de estudo, planejamento e avaliação na carga horária de trabalho (Art. 63, III,IV, V); e a formação docente para técnico administrativo, direção de escola, supervisão e orientação educacional.

O inciso VIII do artigo 3° introduz o princípio da "gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino".

CONSTITUIÇÃO FEDERAL

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

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (LDB n. 9.394/96, Art. 2°)

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I – igualdade de condições de acesso e permanência na escola; (...) IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância. (LDB n. 9.394/96, Art. 3°, I e IV).

(…..)

3. PRESSUPOSTOS

3.1 PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS

A escola de fato institui cidadania. Ela é 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 afinidades, mas pela obrigação de viver em comum. A escola institui em outras palavras, a coabitação de seres diferentes sob a autoridade de uma mesma regra. Nosso propósito é quebrar barreiras atitudinais e fazer com que os alunos, possam ter princípios e valores. Em relação aos princípios, deve-se instigar os alunos através da prática pedagógica, da consciência cultural, cidadã, política, globalizada; bem como, o respeito a pluriculturalidade e as diversas teias de relações que englobam o ambiente escolar e a própria sociedade. Quanto a respeito dos valores filosóficos poder-se-ia dizer que, também, a escola é o lugar perfeito para resgatar os valores e os sentimentos familiar, religioso, cultural, artístico, regional, democrático e moral.

3.2 PRESSUPOSTOS POLÍTICOS

A teoria sócio histórica expressa também pelo pensamento de Paulo Freire, Vygotsky concebe o aluno como ativo no processo de ensino-aprendizagem. A aprendizagem ocorre nas interações da criança com o meio sociocultural. A partir dessa interação, mediada pela linguagem, à consciência se forma e, num movimento dinâmico, as funções mentais superiores (capacidade de memória, planejamento, argumentação, crítica, etc.) vão se desenvolvendo conforme a intervenção do educador, dos pares, da família, dos meios naturais.

Esse desenvolvimento histórico é o processo através do qual o homem produz a sua existência no tempo. A educação tem sua gênese nesse processo, na ação do homem sobre a natureza. Ou seja, pelo trabalho e pela arte é que o homem vai construindo o mundo histórico, vai construindo sua cultura: o mundo humano.

Vygotsky (1987) ressalta a importância das interações grupais em diferentes idades para o sucesso da inclusão da criança com necessidades especiais, bem como sugere que a avaliação do aprendizado seja qualitativa, processual e individualizada, com foco para os progressos alcançados pela própria criança e não na expectativa de resultados homogêneos, tomando-se como referência o melhor resultado quantitativo do “melhor da turma” para estabelecimento de parâmetros para os

demais. Nos agrupamentos a avaliação processual e individualizada é favorecida, assim como interações positivas.

Não existe um homem único e nem um homem universal. Cada indivíduo pertence a uma sociedade específica, vivem momentos históricos particulares, concebe o mundo de modo subjetivo e se transforma permanentemente, na medida em que interagem com outras representações de mundo, valores, informações, construções, teorias. O conhecimento é construído a partir da interação do indivíduo com inúmeras fontes de interpretação e informação, através da leitura, da interpretação do mundo, do diálogo, do debate.

3.3 PRESSUPOSTOS PEDAGÓGICOS

A proposta de oferecer ensino de qualidade a crianças de baixa renda significa mais do que alargamento de oportunidades futuras no mercado de trabalho. O objetivo primeiro é a inclusão social através da formação de sujeitos críticos, solidários, conscientes de sua capacidade de mudança no mundo... Um mundo que vem se caracterizando pelos processos de globalização da economia e de globalização cultural, abraçando a imensidão de um Brasil democrático, mais consciente do que pode e do que quer ser.

Os projetos pedagógicos da escola são temáticos e interdisciplinares favorecendo a troca dos saberes que interagem entre as disciplinas, tornando o sujeito um ser sociável, superando ou minimizando o fracasso escolar, procurando intervir no meio em que vivem com responsabilidade e autonomia. Esses projetos buscam promover, direcionar e organizar as sequencias didáticas, sempre com um tema central, explorando competências e conteúdo que culminam nos objetivos propostos.

A escola procura sempre fazer um contraponto entre o conhecimento adquirido previamente pelo aluno com os saberes e competências que devam ser aprendidas ou redirecionadas. A escola tenta atender a questões pessoais como com relação a socialização, a alimentação, garantindo o direito do acesso e permanência desses alunos nela.

Todos os projetos são feitos em consonância com o que decidimos nas reuniões pedagógicas, refletindo e adotando posturas diferenciadas com base nas discussões, que visam romper paradigmas para mudanças atitudinais, convergindo sempre para o mesmo objetivo que é a construção do conhecimento, fazendo com que nosso trabalho seja a continuação de nossos lares.

Os eixos norteadores da escola cidadã são: a integração entre educação e cultura, escola e comunidade (educação multicultural e comunitária), a democratização das relações de poder dentro da escola, o enfrentamento da questão da repetência e da avaliação, a visão interdisciplinar e transdisciplinar e a formação permanente dos educadores. A escola cidadã surge como uma realização concreta dos ideais da escola pública popular, cujos princípios GADOTTI, ao lado de PAULO FREIRE vêm defendendo nas últimas duas décadas. Concretamente dessa experiência vivida pôde tirar algumas lições.

1ª A escola não é o único local de aquisição do saber elaborado. Aprendemos também nos fins de semana, como costuma dizer Emília Ferreiro.

2ª Não existe um único modelo capaz de tornar exitosa a ação educativa da escola. Cada escola é fruto de suas próprias contradições. Existem muitos caminhos, inclusive para a aquisição do saber elaborado. E o caminho que pode ser válido, numa determinada conjuntura, num determinado local ou contexto, pode não sê-lo em outra conjuntura ou contexto. Por isso, é preciso incentivar a experimentação pedagógica e, sobretudo, é preciso que tenhamos uma mentalidade aberta ao novo. Não vamos atirar pedras no caminho de ninguém que queira inovar em educação.

3ª Todos não terão acesso à educação enquanto todos – educadores e não educadores, Estado e Sociedade Civil – não se interessam por ela. A educação para todos supõe todos pela educação.

4ª Houve uma época na qual eu pensava que as pequenas mudanças impediam a realização de uma grande mudança. Por isso, no meu entender, as pequenas mudanças deveriam ser evitadas e todo investimento deveria ser feito numa mudança radical e ampla. Hoje, minha certeza é outra: penso que, no dia-a-dia, mudando passo a passo, com pequenas mudanças numa certa direção, podemos operar a grande mudança, a qual poderá acontecer como resultado de um esforço contínuo, solidário e paciente. E o mais importante: isso pode ser feito já. “Não é preciso mais esperar para mudar”. GADOTTI (A Escola Cidadã; 1992).

A avaliação acontecerá de forma sistematizada, com diagnóstico, sendo formativa e somativa no processo, visando melhore resultados.

4. FINALIDADES:

Nossa escola visa a alfabetização e o desenvolvimento das competências e dos saberes, tidos como comuns no Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos, obedecendo à Legislação de Ensino, às autoridades a que está vinculada, desenvolvendo o processo educativo respaldado pelas inovações pedagógicas e respeitando os interesses e as necessidades da comunidade a que está inserida, ou seja, aqueles aos quais todos os alunos deveriam ter acesso, se considerada a formação para a cidadania, aqui entendida como a construção do “direito a ter direitos” (BCC- PE).

5. OBJETIVOS

Faz-se necessário repensar a organização político-pedagógica, tendo como bases a Lei de Diretrizes e Bases – 9394/96, Lei 11.274/2006, BCC, CF e os PCN`s, que tenha como objetivos:

Artigo 35 – LDB 9394/96

3.6 Desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender e de socializar o que aprendeu, tendo como meios básicos o domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

3.7 Compreensão do ambiente natural e social dos sistemas políticos e da autodeterminação dos povos, dos valores em que se fundamenta na sociedade, da tecnologia e das artes;

3.8 Desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades de formação de atitudes e valores;

3.9 A formação da consciência crítica e aquisição de capacidade de organização para a transformação social;

3.10 O fortalecimento dos vínculos de família, dos laços, da solidariedade humana e da tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

3.11 PCN`s:

3.12

3.13 Contribuir positivamente para o desenvolvimento da comunidade onde está situada.

3.14 Propiciar a formação de cada educando para a liberdade consciente, isto é, para a opção e para o compromisso consigo próprio e com a sociedade.

3.15 Inserir o educando na vivência da responsabilidade e autonomia por considerar ser este, o primeiro passo para o futuro exercício livre e responsável de sua cidadania, consciente de seus direitos e deveres.

3.16 Proporcionar às famílias suporte enriquecimento para educação no lar.

3.17 Compreender exercer a cidadania - a participação política e social no exercício de direitos e deveres - na sua rotina, agindo com solidariedade.

3.18 (…..)

6. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E AUTO AVALIAÇÃO

A escola semestralmente realizará sua auto avaliação e anualmente seguirá a auto avaliação DA GESTÃO ESCOLAR NACIONAL.

Os critérios serão sugeridos por todos os componentes da escola e aprovados pelo conselho escolar interno.

Será avaliada nas gestões de: pessoas, de resultados educacionais, de participação, de recursos e serviços e pedagógica.

Avaliação é uma prática pedagógica de investigação compartilhada que permite viabilizar a trajetória do aluno, favorecendo o seu avanço no processo de construção do conhecimento e permitindo ao professor refletir, adequar e reconstruir o processo de ensino.

De acordo com esses pressupostos, o processo avaliativo da Escola Artur Brasiliense Maia terá como princípios norteadores:

A transparência – Clareza dos critérios que permeiam avaliação. Critérios estes que serão previamente discutidos para só então ser estabelecidos, sempre com vistas à definição de parâmetros para avaliação das competências que se espera desenvolver;

A cooperação – instalação de ações compartilhadas, negociação, acordos didáticos na relação professor aluno;

A flexibilidade – possibilidade de rever e alterar os resultados da avaliação ao longo do processo, através de novas oportunidades de ensino;

A positividade – comprometimento com o avanço dos alunos, investindo em suas possibilidades, elevando suas expectativas, aumentando sua autoestima e investigando-os à curiosidade e à descoberta.

A escola realizará sua auto avaliação de acordo com o estabelecido para reuniões pedagógicas no calendário escolar, ou sempre que for pertinente, baseados nos princípios de flexibilidade defendidos pela BCC – PE 2007.

A instituição avaliará além das questões relativas ao currículo e aos programas, as características do seu modelo de organização, a natureza de sua vinculação com o sistema de ensino, indicador da qualidade de atuação do seu quadro docente.

Assim, no sentido de possibilitar a percepção de diferentes dimensões, relacionadas com a própria instituição e desta em contextos mais amplos, que favoreçam a construção de perspectivas de superação de seus limites, sistematicamente serão realizadas avaliações com fins diagnósticos. As quais se materializarão em momentos de formação continuada, a partir da troca e/ou socialização de experiências, com vistas à auto avaliação coletiva, uma vez que a auto avaliação sensibiliza os envolvidos para os problemas e promove a motivação para a mudança. Tais avaliações permitirão identificar o nível de aproximação e distância em que se situa o processo de ensino, em relação ao referencial de qualidade expresso nos objetivos deste Projeto Político Pedagógico para este fim.

(…..)

7. ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA

7.1 MATRIZ CURRICULAR

MATRIZ CURRICULAR DOS ANOS INICIAIS - ENSINO FUNDAMENTAL - 9 ANOS - DIURNO

ESCOLA MUNICIPAL ARTUR BASILIENSE MAIA

ENDEREÇO: RUA AUGUSTO CALHEIROS, nº 100– Bairro Boa Vista – Garanhuns – PE CEP 55.293-170 Cadastro Escolar M - 459 011

DIAS LETIVOS ANUAIS	**202**	**DURAÇÃO DA HORA AULA**	**60 MINUTOS**
DIAS LETIVOS SEMANAIS	**05**	**ANO DE IMPLANTAÇÃO**	**2014**
MÓDULO	**40**	**TURNO**	**DIURNO**
CARGA HORÁRIA ANUAL	**800**	**CARGA HORÁRIA TOTAL**	**4.000**

BASE LEGAL	**COMPONENTES CURRICULARES**		**I CICLO**			**II CICLO**	
			1ºANO	**2ºANO**	**3ºANO**	**4ºANO**	**5º ANO**
Lei Federal 9.394/96; Lei Federal 11.274/06; Parecer CNE/CEB Nº 11/2010; Resolução CNE/CEB Nº7/2010; Parecer CNE/CEB Nº 06/2005 Resolução CNE/CEB Nº 3/2005; Resolução CEE/PE	**BASE NACIONAL COMUM**	Língua Portuguesa	X	X	X	X	X
		Arte	X	X	X	X	X
		Educação Física	X	X	X	X	X
		Matemática	X	X	X	X	X
		Ciências	X	X	X	X	X
		História	X	X	X	X	X
		Geografia	X	X	X	X	X
		Ensino Religioso	X	X	X	X	X
Total de Horas Semanais			**20**	**20**	**20**	**20**	**20**
Carga Horária Anual			**800**	**800**	**800**	**800**	**800**

1. A carga horária de Ensino Religioso será vivenciada de forma integrada à Proposta Pedagógica;
2. De acordo com o artigo 133, § 11 da Lei Orgânica Municipal de Garanhuns Segurança no Trânsito, Segurança no Trabalho e Preservação do Meio Ambiente serão vivenciados através de Interdisciplinares;
3. De acordo com as Leis Municipais nº 3.712/2010, de combate às drogas e nº 3.771/2011, política antibullying serão vivenciadas através de Projeto Interdisciplinar.
4. A Lei Federal nº 11.645/2008 estabelece a obrigatoriedade do estudo da temática "História e Cultura Afro-brasileira e Indígena", no currículo da Educação Básica.

(…..)

18.1 CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO E RECUPERAÇÃO:

A avaliação da aprendizagem precisa ser uma aventura cooperativa entre o aluno(a) e o professor(a). Tornou-se impossível avaliar o aluno através de uma única técnica, um só instrumento e sob um único ângulo.

A avaliação deve ser um processo construtivo deve seguir critérios de: utilidade, viabilidade, exatidão e justiça.

Os alunos são avaliados naquilo que sabem, em suas capacidades, ganhos de conhecimentos e ajustamento pessoal e social.

A avaliação, portanto, é integral e deve dar relevância aos aspectos afetivos e motivacionais.

Com relação aos procedimentos de avaliação, a escola fará seus registros por relatórios e acompanhamentos com levantamento de índices. A equipe técnico-pedagógica acompanhará a elaboração e execução dos métodos avaliativos, bem como seguiremos uma ficha de acompanhamento.

Nos casos de recuperação de aprendizagem, serão aplicados métodos avaliativos de forma que possam resgatar o conhecimento que não tenha sido adquirido.

Estão previstas avaliações através de verificação elaborada para cada aluno a partir de seu portfólio e dos registros na ficha de acompanhamento diário. Também constituem materiais avaliativos, trabalhos em grupo, resumos, apresentações orais e auto avaliação do aluno, participação nas aulas e nas atividades da Escola.

A auto avaliação são atribuídos conceitos: a conquistar, conquistando e conquistado para habilidades de socialização e atitudes frente aos compromissos e deveres.

18.2 TIPOS DE AVALIAÇÃO

DIAGNÓSTICA;

FORMATIVA;

DIAGNÓSTICA: Para esse tipo de avaliação serão utilizadas fichas de leitura e escrita avaliadas através de conceitos e etapas de desenvolvimento, obedecendo as exigências prévias dos anos em que se encontram. Este tipo de avaliação será aplicada bimestralmente.

FORMATIVA: Tem a finalidade de proporcionar informações acerca do desenvolvimento de ensino-aprendizagem com a finalidade de ajustar as características do grupo. As principais funções dessa avaliação é harmonizar, apoiar, reordenar, reforçar e corrigir. Assume pois a função reguladora ajustando estratégias e dispositivos para alcance das metas. Deverá ocorrer continuamente ou ao término do conteúdo proposto.

(…..)

19 O CONTRATO PEDAGÓGICO

O contrato pedagógico é um instrumento necessário para reger a disciplina em sala de aula bem como na escola em sua totalidade. Ele deve ser embasado pelo Regimento Interno porém irá conter outras regras básicas de convivência e boa relação ao bom andamento da rotina da instituição.

(…)

ANEXO II

REGIMENTO INTERNO SUBSTITUTIVO

Nota: Dada a extensão deste documento, serão apenas incluídos excertos considerados relevantes para a análise desenvolvida no estudo.

TÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1 O presente regimento contempla a estruturação pedagógica, administrativa e de convivência social da Escola Municipal (…), o qual foi elaborado com a participação dos segmentos representativos da instituição escolar, sob a coordenação da direção.

Art. 2 A Escola (…), através deste regimento atende ao que dispõe a Lei Federal nº 9.394/96 em seu artigo 88 § 1º que orienta sobre a adaptação dos regimentos escolares, aos seus dispositivos e as normas do respectivo sistema de ensino, como também cumpre a Lei Federal nº 11.274/2006, que institui o ensino fundamental com organização em nove anos.

Art. 3 Este regimento tem como objetivos:

I - garantir os princípios legais, filosóficos e pedagógicos, em busca do desenvolvimento de uma prática educativa voltada para a construção da cidadania;

II – assegurar a melhoria da prática pedagógica, visando à disseminação na comunidade escolar, dos conhecimentos sistematizados e elaborados historicamente; e

III - estabelecer princípios de convivência social, pela comunidade escolar, fundamentados na justiça e na solidariedade humana.

(…)

CAPÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

Art. 10 A Escola Municipal (…) estabelece uma organização curricular pautada nas diretrizes curriculares nacionais, nos parâmetros curriculares nacionais e na base curricular comum (BCC), para as redes públicas de Pernambuco, sendo explicitada na proposta pedagógica através de uma base nacional comum.

(…)

TÍTULO V

DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

CAPÍTULO I

DA CONCEPÇÃO E FORMA DE GESTÃO

Art. 53 A Escola Municipal (…) adota como modelo de gestão um conjunto de procedimentos administrativos, socializantes, colegiado e cooperativo, pautado nos princípios de participação da comunidade escolar, em consonância com as diretrizes da secretaria municipal de educação, respeitados os dispositivos legais aplicáveis à escola pública orientados pelo sistema estadual de ensino.

Art. 54 A gestão escolar é administrada pela direção da escola em forma colegiada, pautada nos princípios de participação da comunidade escolar, no que se refere à implementação de seu projeto político pedagógico.

CAPÍTULO II

DAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Art. 55 Constituem órgãos colegiados que visam dar legitimidade à gestão escolar, em sua forma democrática:

I - conselho escolar.

II - conselho de classe; e

III - reunião de pais e mestres.

Seção I

Do Conselho Escolar

Art. 56 O Conselho Escolar, regido pela legislação pertinente, é um órgão de natureza consultiva e deliberativa, no que se refere às atividades administrativas e didático pedagógicas, constituído por representantes dos professores, do corpo técnico pedagógico, dos funcionários administrativos, pela direção da escola e por representação de pais e de estudantes, sendo seus membros eleitos em assembleia.

Parágrafo único. O Conselho Escolar é constituído de acordo com a lei municipal nº 3.783/2011 e tem como finalidades:

I - garantir a gestão democrática da escola;

II - zelar pela qualidade da educação escolar oferecida à população;

III - garantir a articulação da escola com a comunidade;

IV - acompanhar e fiscalizar os trabalhos da escola;

V - garantir a divulgação das ações da escola na comunidade interna e externa;

VI - manter articulação com a secretaria municipal de educação, visando assegurar as condições necessárias ao funcionamento adequado da escola; e

VII – propor adequações às diretrizes e metas estabelecidas pela secretaria municipal de educação, à realidade da escola;

Art. 57 Compete ao Conselho Escolar:

I – elaborar o regimento interno do conselho escolar;

II – elaborar, executar e avaliar o plano de ação do conselho escolar;

III – coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar;

IV – convocar assembleias gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos respeitando o cumprimento dos dias letivos;

V - mobilizar a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político pedagógico da escola;

VI – acompanhar e propor sugestões para a solução dos problemas relacionados à execução do projeto político pedagógico da escola;

VII – promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do (a) estudante e valorize a cultura da comunidade local;

VIII - propor e coordenar adequações curriculares na escola, respeitando a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;

IX - participar da elaboração, adequação e acompanhamento do calendário escolar, no que competir à escola, observando a legislação vigente;

X - acompanhar a evolução dos indicadores educacionais propondo, quando se fizerem necessárias intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;

XI – elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação; e

XII - elaborar e encaminhar à secretaria municipal de educação relatórios semestrais das atividades desenvolvidas por esse órgão colegiado de acordo com seu plano de ação.

Art. 58 A composição, organização e funcionamento do conselho escolar, bem como o processo de escolha de seus membros e duração de mandatos, ocorrem de acordo com o previsto na legislação vigente, que rege os conselhos escolares.

(…)

CAPÍTULO IV

DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Art.65 A estrutura administrativa da unidade escolar constitui-se dos seguintes segmentos:

I - direção;
II - secretaria;
III – equipe técnica pedagógica;
IV - professores; e
V – auxiliar em serviços gerais e apoio pedagógico.

Seção I

Da Direção

Art. 66 A função de direção é exercida por um profissional habilitado e credenciado pelo órgão competente, de acordo com a legislação em vigor, cuja nomeação compete ao poder executivo municipal.

Parágrafo único. O candidato a função de diretor escolar deve ser professor efetivo de qualquer escola da rede municipal de ensino há mais de 3 (três) anos, podendo concorrer em qualquer unidade escolar desta rede.

Art. 67 O profissional investido no cargo de direção da unidade escolar exerce suas funções visando garantir:

I - a execução e avaliação da proposta pedagógica;
II - a administração do pessoal e dos recursos materiais;
III - a regularidade e autenticidade da vida escolar do estudante;
IV - o cumprimento da legislação vigente; e
V - o cumprimento dos dias letivos e a vivência do calendário escolar.

Art. 68 São atribuições da direção:

I - elaborar o plano anual de trabalho em conjunto com o pessoal técnico, docente, administrativo e conselho escolar, compatibilizando-o com o estabelecimento na proposta política pedagógica e a política educacional da rede municipal de ensino;
II – representar a unidade escolar, onde se fizer necessário, ou delegar poderes de representação a quem de direito;
III – administrar o patrimônio escolar zelando pela sua preservação;

IV- convocar e coordenar reuniões com professores, pais e estudantes;

V – divulgar e executar projetos da secretaria municipal de educação;

VI – aplicar medidas administrativas emanadas da entidade mantenedora;

VII – elaborar com o pessoal técnico e docente o calendário escolar;

VIII – estabelecer os horários de expediente dos funcionários lotados na unidade escolar;

IX - dirigir, supervisionar e avaliar o trabalho desenvolvido pela equipe de funcionários administrativa e pedagógica da unidade de ensino;

X - analisar e assinar certificados, transferências, declarações, requerimentos de matrícula e demais documentos;

XI – oberservar os critérios para a organização de turmas e distribuição do horário escolar;

XII - encaminhar ao órgão colegiado processos relativos à classificação e reclassificação;

XIII – informar a entidade mantenedota à necessidade de professores e servidores para a unidade escolar, bem como solicitar as devidas substituições;

XIV – avaliar o desenvolvimento do trabalho realizado no final de cada semestre, com a participação do corpo docente;

XV - coordenar a programação e execução das reuniões dos conselhos; e

XVI - cumprir e zelar pelo cumprimento das determinações deste regimento.

(…)

Seção IV

Dos Professores

Art. 74 O corpo docente é constituído por profissionais, habilitados, instituídos no cargo pela entidade mantenedora e credenciados pelo órgão competente, conforme o disposto na legislação vigente.

Art. 75 Em conformidade com a Lei Federal n° 9.394/96 constituem incumbências aos professores:

I - participar da avaliação da proposta pedagógica do estabelecimento;

II - elaborar e cumprir o plano de ensino, pautando-se na proposta pedagógica;

III - zelar pela aprendizagem dos estudantes;

IV – estabelecer estratégias de recuperação para os estudantes de baixo rendimento escolar;

V – ministrar os dias letivos e as horas aulas estabelecidas no calendário escolar;

VI – participar de formação continuada visando o aperfeiçoamento profissional; e

VII - colaborar com as atividades de articulação da escola com a família e a comunidade.

(…)