

HILDA PEREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E A
ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE
CASO**

Orientador: Manuel Tavares

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Educação**

**Lisboa
2012**

HILDA PEREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E A
ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE
CASO**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação do Curso de Mestrado em Ciências da Educação, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias.

Orientador: Prof. Doutor Manuel Tavares
Co-Orientador: Prof. Dr. José Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Educação

Lisboa

2012

*A autoridade coerentemente democrática,
fundando-se na certeza da importância, quer
de si mesma, quer da liberdade dos educandos
para a construção de um clima de real
disciplina, jamais minimiza a liberdade.*

Paulo Freire

DEDICATÓRIA

Ao Mestre dos mestres que sempre me guiou no caminho do bem e que na sua eterna misericórdia me faz crer a cada dia na vida. A Virgem Imaculada, a quem me submeto em todas as minhas angústias, e sou atendida, a minha profunda reverência por interceder sempre me fazendo mais humana, mais maleável num mundo tão destruído pelas iniquidades.

A meus pais (in memoriam) que me deram o necessário para ser o que sou. Agradeço particularmente todos os sacrifícios, esforços, e dedicação da minha inesquecível D. Laura (minha mãe). Você foi o grande presente da minha vida. Amo-te eternamente.

A Laura, minha sexta filha do coração, que com dignidade assumiu seu papel de menina-pequena-grande quando das minhas ausências para estudar. Muito obrigada, por sua compreensão, sua força e sua tolerância. Amo-te hoje e sempre.

A Aura Maria, pelos momentos maravilhosos que passamos juntas, pelas angústias na estrada, pelos momentos de intolerância ocasionados muitas vezes, pela sobrecarga de trabalho, de leituras extenuantes ao longo deste curso, agradeço pela força que demos uma a outra nessa caminhada. Você é minha eterna amiga-irmã.

AGRADECIMENTOS

A construção de um trabalho acadêmico se dá na interação com diversos grupos, uma ação compartilhada de frutificação e encorajamento. A concretização dessa dissertação foi permeada pela participação de várias pessoas em diferentes contextos da minha vida, ajudando-me a vivenciar essa realidade. Meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente, ao autor do universo, por ter me dotado de inteligência e persistência, para a essa altura da vida, adentrar o mundo da intelectualidade, sem, no entanto, desviar-me do caminho da fé e da crença no meu Deus.

Ao amigo Marcos Junior, grande incentivador que nunca me deixou desistir, pois tive vários momentos de angústia, indecisão, obrigada por estar do meu lado, e por me fazer ver que eu seria capaz de chegar ao término dessa jornada.

Ao meu querido Josimar, que sempre acreditou e acredita em mim... Você é meu amado companheiro, aquele das horas boas e das horas ruins. Juntos, choramos nossas angústias, nossos temores e nossas alegrias. A minha carga soma-se a tua e juntos venceremos sempre. Te amo, em Jesus Cristo.

Aos meus filhos do coração, a quem dediquei minha vida e que são a expressão maior da minha alegria de viver.

Aos que fazem a Escola Municipal Ausônio Araújo, desde o porteiro aos gestores, pelo apoio, atenção e carinho com que me receberam. Muito obrigada.

Ao professor Dr. Manuel Tavares, por sua paciência e competência ao orientar o presente trabalho.

RESUMO

O trabalho de pesquisa parte da necessidade de analisar a história da gestão democrática numa escola pública municipal do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), localizada no município de Currais Novos/RN. Um estudo de caso, onde se descreve a organização do trabalho pedagógico a partir dos princípios de gestão e de autonomia escolar culminando na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, instrumento de concretização da gestão democrática. São sujeitos da pesquisa representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar: direção, equipe pedagógica, professores, funcionários e pais de alunos. A pesquisa tem como princípio metodológico, a observação do perfil da gestão escolar, seguindo-se os momentos de questionamentos acerca do trabalho pedagógico dos professores com entrevistas semiestruturadas, além da análise documental, que permite conhecer a experiência da gestão democrática desenvolvida numa escola de ensino fundamental da rede pública. A pesquisa oportuniza a participação nas atividades administrativas e didático-pedagógicas numa total interação com os projetos escolares. Nessa perspectiva, torna-se primordial à formação dos gestores para que assumam a liderança do processo democrático, tendo como foco a função pedagógica e social da escola, sem descuidar dos principais órgãos de gestão, que decerto darão suportes de representatividade, continuidade e legitimação escolar. É fundamental para a dinâmica da escola, no atual contexto do mundo globalizado, buscar-se a superação dos desafios a partir da comunidade escolar, e o aliado fundamental necessário desse desafio é o conselho escolar, constituído como órgão de força diante da autonomia financeira e pedagógica, sendo que, a liderança efetiva-se na figura do gestor que deverá estar sempre buscando uma participação mais efetiva dos professores, funcionários, pais, alunos e comunidade para, unidos, promoverem um plano de ação para o desenvolvimento da escola, priorizando resultados eficazes na consecução de objetivos almejados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Organização. Trabalho Pedagógico.

ABSTRACT

This research starts from the need of examining the history of democratic management in a public elementary school (1st to 5th grade), located in the city of Currais Novos/RN. It is a study case that describes the organization of pedagogical work from the principles of school management and autonomy, culminating in the collective construction of the Pedagogical and Political Project, a materializing instrument of democratic administration. The subjects of the research are representatives of various segments from the school community: principals, pedagogic team, teachers, staff and parents. The methodological principle of the research is the observation of the profile of school management, followed by moments of questions about the pedagogical work of teachers with structured interviews, besides the documentary analysis, which allows knowing the experience of democratic management developed in a public elementary school. The research provides an opportunity to participate in administrative, didactical and teaching activities in a total interaction with school projects. From this perspective it is primordial to the training of managers to assume leadership on the democratic process, focusing on the pedagogical and social function of the school, without neglecting the main governing bodies, which will certainly give representative support, continuity and legitimacy to school. It is fundamental to the dynamics of the school, in the current context of a globalized world, seeking to overcome the challenges from the school community, and the fundamental ally who is necessary in this challenge is the School Council, constituted as a body force in the face of financial and pedagogical autonomy, considering that the leadership is effective in the figure of the manager who should always be looking for more effective participation of teachers, staff, parents, students and community altogether, in order to promote an action plan for school development, prioritizing effective results in achieving the desired goals.

KEY-WORDS: Democratic Management. Organization. Pedagogical work.

ABREVIATURAS

AABB – Associação Atlética Banco do Brasil
BIRD – Banco Interamericano de Desenvolvimento
CF – Constituição Federal
CREAS – Centro de Referência Especializado de Assistência Social
CRAS – Centro de Referência de Assistência Social
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DOU – Diário Oficial da União
ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente
FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFRN – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
JOMEC – Jogos Municipais Esportivo Cultural
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais
PSF – Programa Saúde na Família
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE – Plano Nacional de Educação
PRASEM – Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação
PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil
PROINFO – Programa Nacional de Informática na Educação
PPALfa – Plano Plurianual de Alfabetização
RN – Rio Grande do Norte
SA – Sociedade Anônima
SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEMEC – Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes.
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância
UAB – Universidade Aberta do Brasil
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.
Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias

ÍNDICE GERAL

Introdução	12
Capítulo 1 – Percursos Teóricos da Pesquisa	17
1.1. Princípios da Gestão democrática	17
1.2. A formação do Gestor	23
1.3. A Gestão democrática e seus pressupostos	29
1.4. Conselho e Caixa Escolar: sustentáculos do Projeto Político Pedagógico	34
1.5. A História e a Legislação: Normativos enquadram a Gestão Democrática	42
1.6. A autonomia atribuída e autonomia construída: que paradoxos?	48
1.7. Forças propulsoras	53
Capítulo 2 – A Terra da Scheelita, a escola, desejos e perspectivas	63
2.1. O Município de Currais Novos e sua historiografia	63
2.2. A Educação do Município: fatos e reviravoltas	67
2.3. Exposição acerca da Escola Municipal Ausônio Araújo	71
2.4. Proposta Pedagógica: o fazer didático e técnico-administrativo	76
2.5. Avaliação: avanços e retrocessos	80
2.5.1. <i>Rendimento escolar</i>	83
2.6. Planejamento: o fazer e o agir	85
2.7. Gestão participativa: eleição direta na Escola	88
2.8. Conselho Escolar: idas e vindas	91
Capítulo 3 – Percursos Metodológicos da Pesquisa	94
3.1. O espaço da pesquisa	94
3.2. Natureza da pesquisa	98
3.3. Atores da pesquisa	101
3.4. Instrumentais investigativos	103
Capítulo 4 – Análise de Dados	104
4.1. Das entrevistas	104
4.2. Da Gestão	109
4.2.1. <i>Secretária Municipal de Educação</i>	109
4.2.2. <i>Dos Gestores</i>	115
4.2.3. <i>Dos Supervisores</i>	118

4.2.4. <i>Dos Professores</i>	121
4.2.5. <i>Dos Pais</i>	124
4.2.6. <i>Dos Alunos</i>	125
Capítulo 5 - Abrindo caminhos para uma nova análise	128
5.1. Panorama da gestão: cena ou ato?	131
Conclusões da Pesquisa	138
Referências	141
Apêndices	i

ÍNDICE DE TABELAS

- 1 – Tabela 01 – Matrícula Escolar – 2010
- 2 – Tabela 02 – IDEB – Metas projetadas para a Rede Pública
- 3 – Tabela 03 – Quadro de Rendimento 2009
- 4 – Tabela 04 – Quadro de Rendimento 2010
- 5 – Tabela 05 – Critérios utilizados na entrevista – Gestora “A”
- 6 – Tabela 06 – Dados comparativos entrevista – Gestora “B”
- 7 – Tabela 07 – Entrevista – Professores.

INTRODUÇÃO

O princípio fundamental da gestão democrática na escola pública, a participação dos que fazem a educação no projeto pedagógico da escola, constitui-se como a base do presente trabalho. Muitos estudos enfatizam que o ambiente escolar deve ser aquele que promova, de fato, o desenvolvimento da criança, tanto em nível intelectual, quanto afetivo e cultural. Esse desenvolvimento dá-se através da gestão democrática onde tudo é assumido por todos que compõem a comunidade escolar e assinam um termo de compromisso com o desenvolvimento. O paradoxo está no ideal de escola pública de qualidade e o enorme desafio de torná-la, de fato, a escola ideal.

Por esse motivo, propomo-nos tecer reflexões sobre a prática da gestão democrática, numa visão ampla e contextualizada com a prática pedagógica realmente efetivada em dinâmica de mudança, desafio maior do século XXI, que é “a reconstrução das comunidades humanas”, afirmado por Delors (2006, p. 222). O processo democrático exige ações concretas e imediatas, porém, é preciso vencer as limitações impostas à autonomia, ponto-chave de preocupação dos gestores.

A escola é o espaço onde a família busca os valores sociais, que devem ser atribuídos à criança, tais como a aceitação do outro, a noção de limites que conduz a noção de dever que, por sua vez, convergem para a construção da sua autonomia, como ser humano, como cidadão. Freire (2002, p. 66) chama a atenção para a seguinte reflexão: “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros”. O autor considera que a formação do ser, enquanto cidadão do mundo acontece a partir de práticas educativas, como valores morais necessários à vida humana.

No Brasil, a concepção de gestão democrática, como princípio da educação nacional, é muito jovem, com pouco mais de duas décadas de existência, considerada por muitos teóricos da educação como um feito inédito. Na atual conjuntura do mundo globalizado, exige-se da escola uma nova postura na transmissão do conhecimento, no desenvolvimento de competências, na formação do cidadão consciente do seu papel na sociedade. Teodoro (2003, p. 141) complementa esse princípio afirmando ser “a escola um espaço público democrático, conscientizador de uma cidadania multicultural e de participação” e acrescenta, ‘o caminho que o Brasil agora inicia constituirá, seguramente, um laboratório social de inequívoco significado”.

A justificação de uma pesquisa na área da gestão democrática e a organização pedagógica na escola pública parte da premissa, de que a escola, na sua condição reprodutora de valores culturais, sociais e éticos, enfrenta dificuldades para realizar a verdadeira transformação em suas práticas historicamente transformadoras. Mediante essa compreensão, busca-se respaldo nas considerações de Cellard (2008) Yin (2005), Ludke (2004) Laville & Dione (1999) de modo que, através do estudo de caso, os objetivos e o problema estabelecido possam ser trabalhados satisfatoriamente, e, assim, a análise deste trabalho, focada numa experiência de sucesso, não se perca no tempo, pois na educação, essa é uma prática bastante comum.

Com base na perspectiva brasileira de democraticidade, pós-regime fechado, comandado pelo militarismo, a gestão democrática na escola ressurgiu como o esplendor que traz iluminação para reaprender o conceito de democracia participativa na escola e o ponto chave está no Projeto Político Pedagógico, que detém uma visão clara da instituição, do que ela pretende tanto no que se refere às atividades pedagógicas, quanto às funções administrativas, e o Conselho Escolar que tem papel importante na escola no processo de gestão, e, principalmente, da gestão financeira.

Nesse contexto questiona-se: é possível analisar a organização do trabalho pedagógico na escola pública? E o ponto de partida, segundo Luckesi (2007, p. 15) “é a escola, o que são os seus gestores, os seus estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.

A fim de contextualizar a gestão e a prática pedagógica é necessário conhecer a experiência da gestão democrática, permitindo à comunidade escolar apoderar-se do arcabouço arquitetônico da educação participativa e, assim, contribuir para o desenvolvimento de atividades administrativas e didático-pedagógicas numa total interação com os projetos da escola, dentre eles, o Projeto Político Pedagógico referência situacional do planejamento das ações que favoreçam o processo coletivo e participativo de decisão. A participação constitui-se como uma das bandeiras fundamentais a ser executada pelos diferentes atores que constroem o dia a dia escolar.

Assim sendo, o presente trabalho assume os princípios metodológicos de abordagem qualitativa que exige, entre outras coisas, a criatividade, a disciplina, a organização e a parcimônia do pesquisador, levando-se em consideração que na maioria das vezes, lida-se quase sempre com os confrontos. Ludke (2004) reafirma o interesse do pesquisador na

verificação do objeto de estudo manifestada nas atividades, procedimentos e nas interações cotidianas.

Contextualizando o trabalho em análise, é preciso descrever o espaço em que a pesquisa se desenvolve, enfatizando aspectos históricos do município e da escola, desde a sua fundação, crescimento, e evolução, além dos princípios teóricos que estruturam e dão suporte ao fazer administrativo, gerencial e pedagógico. Para esse caminhar, busca-se os aportes teóricos em Delors (2006), Freire (2005), Matsuura e Imbernón (2004), Teodoro (2003) que, entre outros autores, consideram como fundamental a evolução do homem para o mundo científico, sendo a escola o lugar de afirmação da cidadania, e que, o êxito se dá pela atividade coletiva em suas múltiplas facetas.

Diante desse parâmetro, foi possível analisar a gestão democrática e o trabalho pedagógico na escola pública municipal do Ensino Fundamental, localizada na região do Seridó no Estado do Rio Grande do Norte. A análise toma por base um estudo de caso, enquadrado numa abordagem qualitativa que permite coletar as informações específicas e detalhadas do estudo em questão. A pesquisa teve como participantes representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar, tais como: gestores, equipe pedagógica, professores, funcionários, pais e alunos. Na coleta de dados utiliza-se observação sistemática do ambiente escolar, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Os resultados da análise vislumbram indícios de mudança no perfil da comunidade escolar, desde a seleção de diretores escolares até a eleição direta. A ação democrática de escolha dos gestores de forma participativa, a organização do trabalho pedagógico, a construção do projeto político pedagógico, constitui-se como o instrumento essencial para a construção da identidade da escola. A formação continuada dos gestores leva-os a compreender as normas legais e de liderança tanto nas ações quanto nas atitudes e comportamentos desejáveis para gerir a escola com “autonomia”. Daí a compreensão de que, para a gestão democrática plena ainda existem barreiras que precisam ser vencidas.

Abordam-se, no segundo capítulo, alguns recortes vividos que traz na sua essência uma riqueza muito grande de detalhes da história da cidade e da escola, lugar privilegiado de transformação dos saberes empíricos em saberes sistematizado. O desenvolvimento do município, bem como da escola, resultam da interação entre os agentes envolvidos no processo de socialização, crescimento e urbanização, numa incessante busca do outro, como parte integrante de uma comunidade capaz de se comprometer com as questões mais relevantes da vivência pessoal e coletiva.

O terceiro capítulo abre espaço para a direção simétrica da pesquisa, que contempla a análise do tema investigado, através de um estudo de caso, como estratégia de pesquisa abrangente. Muito embora, não se configure uma pesquisa fácil, o paradoxo está no seguinte aspecto: a estratégia apresenta-se fácil, mas, a realização da mesma é bem mais difícil. No caso em estudo, observa-se a implementação de uma gestão escolar pautada na participação e nas múltiplas dimensões da gestão democrática, onde o gestor demonstra ser atuante consultivo e orientador. No entanto, a dificuldade está na comunidade escolar em compreender que todas as diretrizes devem ser debatidas e decididas pelo grupo. O suporte está nas teorias que elucidam os conceitos fundamentais na revisão da literatura pesquisada.

A análise dos dados emoldura o quarto capítulo levando-se a uma reflexão analítica do dia a dia escolar e na ênfase à responsabilidade do gestor, que conduz os destinos de uma comunidade ávida por um ambiente educacional democrático, onde as regras tornem-se necessárias para o convívio social. Neste contexto, pensar na gestão democrática nos moldes atuais é pensar no processo de mudança educacional, que exige um novo caminhar. O dos diferentes participantes da pesquisa, novo paradigma educativo da Escola Municipal Ausônio Araújo, na tentativa de contribuir para o desenvolvimento individual de cada criança diante de uma sociedade plural, exigente, mutável, mas, democrática.

Por fim, no capítulo final sintetiza-se uma história que teve começo, meio e fim, buscando um olhar claro, límpido, capaz de nortear sistematicamente, os principais achados da literatura sobre pontos que corroborem a intenção explícita dessa pesquisa, como também buscam-se elementos que demandem argumentos para a interpretação dos fatos vivenciados, estabelecendo a interação entre os princípios teóricos e a análise de dados.

Nesse âmbito, acredita-se que a gestão democrática possibilita a comunidade escolar um novo aprendizado, das linguagens, quais sejam: roda de conversa, amadurecimento de ideias, responsabilidade dividida, compreensão da função social, compromisso com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, o direito de sonhar com um mundo mais humano, mais justo, sem distinção de raça cor, crenças, enfim, uma escola capaz de ultrapassar barreiras e construir coletivamente a organização da educação, do ensino e da vida humana.

É compreensível que a escola pública, inserida numa sociedade que coloca as ideologias político-partidárias acima da educação, e perpassa o principal fio filosófico, que é manter escolarizados os mais fracos. Assim, a pesquisa ora apresentada conclama os educadores a tecer de cabeça erguida à malha da sabedoria, para a formação cidadã do futuro

desse país, com aquele olhar firme, capaz de projetar a educação do futuro. O caminho está traçado e a gestão democrática da educação está vinculada aos mecanismos legais e institucionais. Todavia, precisa-se manter aceso o fogo da paixão pela escola, tanto na execução das ações colegiadas, quanto na avaliação com foco nos resultados.

Neste contexto é perceptível a necessidade de uma escola capaz de planejar e elaborar políticas educacionais que priorize o ingresso e a permanência do aluno na escola, e assim garanta a qualidade social da educação. A construção dos elementos básicos necessários ao bom andamento da organização pedagógica e administrativa da escola faz-se na prática, definindo conjuntamente, gestores e comunidade escolar, qual a finalidade e os objetivos do planejamento, elencando as disciplinas, os respectivos conteúdos e as atividades dos professores e dos alunos. O carro chefe é o projeto político pedagógico, documento identificador da escola, que vai definir o norte, a racionalidade e a qualidade a ser construída no fazer coletivo.

1 – PERCURSOS TEÓRICOS DA PESQUISA

1.1. Princípios da Gestão democrática

A Carta Magna Constitucional do Brasil, promulgada em cinco de outubro de mil novecentos e oitenta e oito, chamada de “Constituição Cidadã”, é a lei maior, que organiza o Estado brasileiro. Nela são fixados os direitos dos cidadãos, sejam eles individuais, coletivos, social ou políticos e definidos limites para o poder dos governantes. Esta ocasionou debates e discussões para à formulação da nova Lei Nacional de Educação, Lei 9394/96, que dispõe sobre as atribuições e as responsabilidades nas diversas instâncias governamentais no que se refere à abundância de serviços no campo educacional.

No âmbito da educação brasileira, os sistemas de ensino corporificam a Gestão Democrática como um princípio do ensino público em conformidade com o capítulo III, inciso VI, da referida Constituição. Salientando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB, que no artigo 14, apregoa que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades”, conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A educação brasileira tem dedicado especial atenção à gestão democrática, enquanto um conceito novo, capaz de superar o limite da administração escolar e da mobilização dinâmica e coletiva do gestor. A energia e a competência postulam-se como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico avançado de gestão, de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas.

Conceitualmente, a gestão democrática permite observar como acontecem os processos administrativos, de que modo dá-se a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, e como ligá-los eficientemente à função social da escola, tanto na

produção, como na forma de divulgação e socialização do conhecimento. Como afirma Schneckenberg (2005, p. 15) outras ações a democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar.

Nesse contexto, vale salientar a preocupação de alguns pesquisadores que se debruçaram sobre estudos de vários temas, dentre eles a gestão democrática, e analisaram várias situações denominadas estudos de caso, com uma significativa aceitação na área educacional. Esses estudos contribuirão, sobremaneira, na emolduração deste capítulo no âmbito da escola, lugar privilegiado de produção e socialização do saber e da organização na esfera de ações educativas e de gestão, tendo como base uma dinâmica coletiva que favoreça o processo participativo na escola.

A pesquisa aqui explicitada investiga o estudo de uma proposta de Gestão Democrática, que contribuirá para a análise da organização do trabalho pedagógico na escola pública, tendo por base os princípios e a autonomia escolar, a partir da participação coletiva na construção do Projeto Político Pedagógico. A construção de um projeto participativo constitui-se na identidade da Escola. As discussões a cerca dessas contribuições serão referendadas ao longo desse trabalho sob a forma de análise histórica da escola, espaço privilegiado para criar as instâncias colegiadas e construir uma concepção educacional que orienta a prática pedagógica.

Ao final, aborda-se a síntese teórica que fundamenta a proposta pedagógica em estudo e algumas reflexões que apontam para a construção do exercício efetivo de práticas democráticas e participativas na Escola, comprometida com a emancipação e a autonomia dos sujeitos ativos, atores de sua própria história. Autores diversos têm trilhado caminhos que os levam a analisar e discutir a gestão democrática no interior das escolas públicas, alguns darão suporte teórico a esse trabalho, tais como: Colombo (2004), Krawczyk (2008), Veiga (2004), Teodoro (2003), Luck (2010), Freire (2005), Brzezinski (2007), dentre outros.

Os princípios que norteiam a Gestão Democrática são percebidos como fundamentais na discussão dos problemas que entremeiam a escola. Daí a necessidade de estudos mais aprofundados por todos aqueles que formam a comunidade escolar, acerca da organização da gestão na escola pública, da sua autonomia, da construção coletiva do projeto político pedagógico, da formação do gestor, o que dará grande contribuição para a construção de fato,

da gestão democrática e, conseqüentemente, essa construção coletiva define a identidade da escola.

É fundamental destacar que a gestão democrática conforme disponibilizada na LDB, hipoteticamente, volta-se para a administração da escola, uma vez que o espaço escolar democrático exige a participação de toda a comunidade, tanto na formulação das metas como no desenvolvimento das ações educacionais. A ênfase maior volta-se para a ressignificação do Projeto Político Pedagógico, instrumental que norteia à construção ou a reconstrução do trabalho da escola. Ressalte-se nessa dimensão a afirmação de Paro (2002, p. 7) “a educação é a apropriação da cultura humana no decorrer da história, e a escola uma instituição que provê a educação sistematizada”.

O Projeto Político Pedagógico, por sua própria especificidade, transforma-se no instrumento de concretização da gestão democrática. Haja vista, que sua elaboração requer a participação coletiva da comunidade escolar e sociedade. Essa aproximação compõe o processo educativo. O Projeto referido deve contemplar, na sua essência, a qualidade do ensino oferecido, traçar em linhas paralelas e perpendiculares os princípios de igualdade e liberdade próprias da democratização da gestão. Basta para isso considerar os conceitos estabelecidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nos seguintes artigos:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da sua proposta pedagógica.

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola. (Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996).

Gadotti (2000, p. 71) afirma que “construir o projeto pedagógico de uma escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração numa esclarecida recorrência às questões relevantes de interesse comum e, historicamente, requeridos”, compreenda-se que para a concretização da gestão democrática na escola, é fundamental que a transformação da escola seja o elo entre os que compõem a escola, (gestores, professores, coordenação pedagógica, equipe de apoio, pais, alunos e comunidade) caracterizando a democraticidade do gestor e o comprometimento dos educadores, aqui a afirmativa de Ferreira (2006, p. 113) para que a gestão de fato seja democrática “o ensino realmente se faça e a aprendizagem se realize”.

Lima (2006, p. 46) chama a atenção para a democratização administrativa que ocorre no interior da escola em diferentes instâncias, e acrescenta, “a democratização é também um valor em si mesmo, que só pela sua afirmação e atualização continuadas podem permitir e reforçar a democratização das estruturas e dos modos de gestão escolar”. Convém salientar que o posicionamento crítico do autor em relação à democratização da gestão escolar permeia esse contexto no qual estão inseridos os vários segmentos da escola passíveis de transformação, de modo a se tornarem sujeitos politicamente conscientes de seu papel na sociedade atual.

Para tanto, é necessário ter a compreensão de que a descentralização, a participação e a transparência na escola pública permitirão aos debates e as reflexões acerca do princípio posto constitucionalmente e reposto da Lei nº 9.394/96, como seja, a eleição de diretores. Essa dinâmica insere-se nas Constituições Estaduais e nas Leis Orgânicas dos Municípios, sem desviar do princípio federativo, permitindo à escola refletir sobre as exigências e os desafios transportados por esta inferição constitucional inédita.

Em uma perspectiva política, a gestão democrática do ensino ganhou relevância a partir da legislação federativa de 1988, que incorporou a gestão democrática como um princípio do ensino público na forma da lei. Haja vista, que essa reivindicação já era postulada por alguns segmentos da sociedade, já há algum tempo. Como ressalta Colombo (2004, p. 238) “a concepção de gestão entrou para o universo escolar muito recentemente”. E acrescenta:

a evolução dos últimos anos do século XX, foi muito benéfica para a escola, porque segundo a autora ‘ao desatar as amarras do lado operacional, o gestor escolar percebeu-se inserido em um contexto muito maior, cujo dinamismo precisava ser incorporado pelas instituições de ensino.

A gestão democrática exige a criação de órgãos de gestão que garantam a representatividade, a continuidade e a legitimação da escola. Veiga (2001,) defende a criação do Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil, segundo a autora, esses órgãos são concebidos como local de debate e tomada de decisões, o que favorece a todos os segmentos da escola, professores, funcionários, pais e alunos, explicitarem seus interesses, suas crenças e suas reivindicações.

Discute-se muito, e não apenas na Escola, o processo de democratização. Fala-se muito de política de reordenação da gestão educacional, como eixos centrais da reforma da educação e das mudanças do ensino publicam brasileiro. Porém, deixo claro que, se a escola não abrir as portas para a comunidade, não será possível construir um país mais justo, democrático e uma escola preocupada com um currículo que corrija falhas, distorções de um ensino compartimentado e descontextualizado (VEIGA, 2001, p. 115).

Furtado (2005) enfatiza que uma das explicações para a incorporação desse princípio à Lei encontra-se no fato de que, no final da década de 1980, o Brasil saía de um período de governos ditatoriais com a expectativa de viver relações mais democráticas.

O caráter autoritário e centralizador do Estado brasileiro durante o regime militar (1964 – 1985) passou a ser questionado por setores progressistas que reivindicavam a implantação de procedimentos mais transparentes e de maior participação no controle público: na verdade era a gestão do próprio estado que estava em pauta. Os partidos de oposição ao regime militar, que disputaram as eleições de 1982, incorporaram nas suas plataformas de governo perspectivas participativas e democráticas (FURTADO, 2005, p. 60).

Percebe-se que a proposta da gestão democrática ganhou forma no encadeamento da transição democrática e na contestação das práticas de gestão escolar dominantes sob a ótica do regime militar e na luta pela construção de uma escola aberta à participação popular, com vistas às mudanças sociais. No entanto, é necessário compreender que o processo democrático requer a participação ativa dos sujeitos envolvidos, e essa participação deve ser pouco a pouco conquistada, com solidez e eficácia.

Observe-se na citação abaixo que é fundamental inovar a gestão,

o novo modelo de gestão escolar propõe a construção de instituições autônomas com capacidade de formar decisões, elaborarem projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos e escolher estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados

e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais. Diante dessa prerrogativa, avaliar externamente os resultados é a proposta mais adequada, utilizando-se testes, como o mecanismo de integração e unidade do sistema educativo (KRAWCZYK, 2007).

A Gestão Democrática prescrita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 foi uma conquista dos segmentos populares e muito particularmente, dos educadores que lutaram para que esse princípio fosse incorporado em lei. Em 1964, o golpe militar interrompeu o desenvolvimento das várias promessas democráticas, tanto no âmbito social quanto político. A interrupção do desenvolvimento educacional brasileiro deu-se pelo autoritarismo com preceitos legais, que tinham por base, muito mais: o direito da força do que à força do direito. O temor, a submissão e o dever sobrepuseram-se ao respeito, ao diálogo e ao direito.

Foucault (2007, p. 71) enfatiza que “existe um sistema de poder que barra, proíbe, invalida o discurso sobre o saber. Poder esse que não se encontra somente nas instâncias superiores de censura, mas que penetra muito profundamente, muito sutilmente em toda a trama da sociedade”.

O nosso ponto de vista subsiste em fazer retrospectivas a alguns modos de modificação e de reordenação da gestão da educação brasileira, posto que, é na própria escola, na interação com a comunidade, que se conseguirá mudar mentalidades oprimidas e despertar historicamente falando, os sujeitos ativos, que estão adormecidos em cada cidadão.

O movimento de contestação ao regime militar e sua queda contaram com a ampla participação da população, na qual os educadores se fizeram presentes. A mobilização geral foi capaz de derrubar a ordem autoritária e de criar uma nova organização jurídica nacional em bases democráticas. A ordem constitucional que nasceu em 1988 elegeu princípios primordiais à democracia e à educação democrática. No tocante a Constituição Federal, pode-se conferir caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, cuja orientação encontra-se nos princípios arrolados no artigo 206 da Constituição. Dentre os quais, priorizam-se o padrão de qualidade e a gestão democrática do ensino público, na forma da lei..

A gestão educacional norteia-se pelos princípios de descentralização que busca elaborar suas ações de forma participativa, onde todos os envolvidos (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) discutem, analisam e definem os caminhos a seguir, na coletividade. A Carta Magna de 1988 levou-nos a pensar e repensar a Lei de Diretrizes e

Bases da Educação Nacional (Lei nº 5.692/71) o que nos permitiu formular uma nova lei nacional de educação, a Lei 9.394/96.

Surgem, então, as discussões sobre as normas estabelecidas, constitucionalmente, pela primeira vez, os municípios como ente federativo, organizarão em regime de colaboração com a União, os Estados e o Distrito Federal os seus respectivos sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais com respaldo nos processos de descentralização e municipalização.

Mendonça (2000) considera como necessária a reflexão sobre a gestão democrática do ensino público levando em conta o grau de centralização dos sistemas de ensino, que gera um papel periférico para as escolas. Coloca em evidência, a descentralização, princípio da organização político-administrativa estabelecido pela Constituição Federal de 1988, como um princípio não democratizador, podendo transformar-se um instrumento de ação autoritária e não constituir-se numa prática democrática e participativa.

O autor acrescenta que a condição primordial para uma efetiva gestão democrática é o comprometimento com a qualidade da educação e com as transformações sociais. Daí a necessidade de formar o gestor, e essa formação pedagógico-administrativa é o passaporte para que a Escola possa programar o seu processo de gestão democrática.

1.2. A formação do Gestor

A gestão escolar é a compleição objetiva da promoção, da organização, da mobilização e da articulação das condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das escolas na contemporaneidade. Esse caminho quando bem traçado conduz a efetivação da promoção e da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada. Entenda-se, por efetivação, a realização de objetivos propostos conforme as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, numa sociedade dinamicamente organizada.

Teodoro (2003, p. 49) afirma que “a progressiva expansão da escola a todas as camadas e grupos sociais conduziu à consolidação de modelos de organização escolar e de organização pedagógica capazes de abranger um número de alunos cada vez maior”. É fundamental que a gestão escolar estabeleça o direcionamento e dê sustentabilidade à cultura escolar de modo que os resultados se deem por ações bem articuladas, capazes de promover a associação e a articulação de esforços para obter-se bons resultados. É perceptível que os

problemas da educação e da gestão escolar são globais e formam um conjunto inter-relacionado. Do ponto de vista do autor, “a escola nos mais diversos moldes tem se afirmado e se consolidado nos mais diferentes espaços mundiais” (p. 50).

No entanto, não basta apenas à força da legislação, a versatilidade da escola exige maior competência de sua gestão, em função dessa exigência a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio. Essa formação ocorre através de cursos de pós-graduação e/ou formação continuada, onde os educadores adquirem competências para desempenhar as atividades de gestão escolar, articulando-se dialeticamente com a formação básica e a formação continuada permanente.

A história poderia determinar uma série de situações que evidenciassem a gestão escolar desde os mais remotos recônditos da escola. No entanto, é necessário reportar-se ao Ministério da Educação – MEC, que propôs, na década de 70, que todos os cargos de diretor de escola fossem ocupados por profissionais competentes. Como afirma Luck (2006, p. 99) que “a gestão exige certa dose de filosofia e política”, e numa dinâmica interativa entre ambas, a autora acrescenta: “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”.

Dessa forma, o processo de gestão passa a coordenar a escola partindo de objetivos voltados para a efetivação das ações que favoreçam o crescimento do processo ensino-aprendizagem, e o gestor e equipe utilizando-se da liderança que lhes for delegada, em cada instância da escola, colocarão na pauta de discussão, o profissionalismo, a responsabilidade, a transparência e a autonomia da gestão, na busca de alternativas que, decerto, emergirão a partir da construção dos saberes e competências de todo o grupo que compõem a escola.

Corroborando com essa temática, Andrade (2004, p. 17) afirma que:

a expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade.

Gracindo e Kenski (2001, p. 113) constataam que os termos gestão e administração escolar são utilizados na literatura educacional, algumas vezes, como sinônimo e noutras, como termos distintos. Embora a Constituição de 1988 tenha definido a gestão democrática, referendando-a com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.364/96, o

termo não suprimiu em definitivo a palavra administração, embora, esteja colocada numa dimensão pedagógica e político-educativa. Nessa dimensão, Gracindo e Kenski (2001) apresentam o termo administração como sinônimo de gerência, apesar dos discursos mais politizados, que permite ao termo gestão firmar-se como a nova alternativa para o processo político administrativo da educação.

Luck (2007, p. 47) “reconhece ser necessária a mudança não apenas de nome, mas, também de concepção, embora seja necessária uma demarcação entre os termos administração e gestão, como forma de ressignificar essa prática”. A autora defende o conceito de gestão escolar como mais apropriado para as demandas do processo educativo atual, por entender que a dinâmica da realidade faz com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo, de acordo com a evolução das experiências, em vista de que os termos empregados para representá-los, em uma ocasião, deixam de expressar plenamente toda a riqueza dos novos entendimentos e desdobramentos.

Diante dessa proposição, percebe-se que a gestão administrativa, no sentido mais abrangente, corresponde ao controle dos recursos destinados a escola, do tempo, dos elementos culturais, políticos e pedagógicos que compõem a prática educativa, Fernández (2006, p. 38), afirma que em oposição à administração, eminentemente “autoritária”, todo o processo de gestão seria por imanência democrática. A autora defende a ideia de que antes tínhamos uma administração autoritária e, hoje, temos uma gestão democrática, o que pode impedir a “visibilidade do autoritarismo que ainda conserva-se nas instituições escolares, mesmo sendo recriados pelos ‘novos’ procedimentos da gestão democrática”.

Essa proposição levou o estado brasileiro a criar um movimento que conduziu a criação de cursos de especialização em gestão educacional, recaindo sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares. Machado (1999) nos auxilia a compreender que a formação contínua, complementa a formação inicial como condição para acentuar de o processo formação de gestores, com clareza e responsabilidade frente aos novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino. E evidencia que os sistemas de ensino e as escolas coexistem conforme a habilidade de seus gestores.

Pensar a formação do gestor tem se tornado, uma das preocupações dos sistemas educacionais e constitui-se, segundo Nóvoa (1991, p. 68) num “eixo estratégico fundamental” para o desenvolvimento de homens e das organizações. Percebe-se que a formação de gestores e a qualidade da escola pública dependem de fatores relevantes das políticas públicas

que garantam a qualidade social, o acesso e permanência de todos na escola; que permita a construção de espaços de participação direta, indireta e representativa, onde a sociedade civil possa atuar efetivamente na definição, gestão, execução e avaliação de políticas públicas educacionais.

No âmbito das políticas públicas da educação brasileira, o Ministério da Educação contempla todos os gestores públicos com alguns programas que são fundamentais na manutenção da educação básica em todo o país, dentre eles o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE: considerado um dos programas centrais do FUNDESCOLA, dada a sua abrangência. Fonseca, Toschi e Oliveira (2004, p. 29) reconhecem que

a proposta concebida no âmbito do FUNDESCOLA enfatiza a “gestão democrática” centrada numa concepção gerencial, eficiente, como instrumento legal para organização do trabalho escolar. A autonomia escolar é garantida por um fundo repassado à escola, com a finalidade de estimular o quadro administrativo a tomar decisões que afetem materialmente a escola e a responsabilizar-se pelos resultados de suas decisões.

O Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA) é um programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC), voltado para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste com financiamento proveniente do Banco Mundial (BIRD). Tem como objetivo promover um conjunto de ações para a melhoria da qualidade das escolas do Ensino Fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas. Sua missão é promover, em regime de parceria e responsabilidade social, a eficácia, a eficiência e a equidade no Ensino Fundamental público dessas regiões por meio da oferta de serviços, produtos e assistência técnico-financeira inovadores e de qualidade, que focalizam o ensino-aprendizagem e as práticas gerenciais das escolas e secretarias de educação.

Freitas et al (2004) chamam a atenção para o PDE, que inova a “cultura organizacional firmada sobre princípios de gestão estratégica e do controle da qualidade total, orientada pela e para a racionalização, a eficiência e a eficácia”. E acrescenta que o PDE, desde sua concepção, “busca criar o consenso em torno da ideia de que a melhoria da educação estaria na adoção dos parâmetros de mercado, com a aplicação de estratégias da empresa privada na gestão da escola pública” (p. 71). Ressignificar a gestão democrática permite efetivamente buscar a participação de todos para a tomada de decisões coletivas, tendo como objetivo o bem maior, primordial a educação pública.

Retomando o ponto de vista de Fonseca, Toschi e Oliveira (2004, p. 198),

Ao apreciarem o PDE e a gestão pedagógica, avaliam também a proposta físico-financeira e de materiais da escola, e advogam a proposição e materialização desse plano através da diretriz, burocratização e controle do trabalho na escola e destacam, ainda, que o PDE favoreceu a proliferação de empresas de consultoria e de capacitação docente por meio de planejamentos e cursos ofertados por essas empresas.

Essa mudança de paradigma é marcada pela adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, de interação entre dirigentes, funcionários, pais, alunos e comunidade estabelecendo parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes no convívio escolar. Luck (2000, p. 32) destaca a necessidade dos sistemas de ensino “adotarem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos.” Uma vez que a formação continuada objetiva a formação de líderes comprometidos com a construção de uma gestão democrática escolar, centrada no sucesso do aluno.

Do ponto de vista de Nóvoa (1995, p. 20) “a escola-organização assume-se como uma espécie de entre - dois onde se exprimem o debate educativo e se realiza a ação pedagógica” e percebem que “apesar de conterem visões parcelares da realidade, é evidente que tanto as teorias macroscópicas como os estudos microscópicos produziram um conhecimento útil e pertinente do ponto de vista do pensamento e da ação pedagógica”.

A formação do gestor escolar remonta a discussões anteriores à preocupação com a longevidade dos princípios básicos e elementares do conhecimento e dá-se na relação entre as questões que a escola enfrenta face aos novos desafios e as novas demandas de uma sociedade que se democratiza e se transforma. A educação passa a conceber o seu ideal de comunicabilidade e diálogo, na medida em que transfere saberes entre os sujeitos envolvidos. “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos” (LUCKESI, 2007, p. 15).

A palavra formação passa a ser utilizada na educação a partir dos anos 60 e a princípio foi concebida com vários significados, tanto em nível acadêmico, quanto em sistema e processo de formação, que no ensino surge da necessidade de atualização do conhecimento, em face das transformações sociais. A discussão entre teoria e prática no dia a dia da escola permite ao gestor analisar os fundamentos científicos e tecnológicos que permeiam a educação.

É fundamental para a sociedade atual perceber que a escola não pode mais seguir isolada do contexto da modernidade. A tecnologia surge como ferramenta essencial e indispensável no trabalho escolar, e ganham espaço efetivo nas salas de aula. Computadores ligados à internet, software de criação de sites, televisão a cabo, sistema de rádio e jogos eletrônicos são alguns meios que podem ser aproveitadas na escola, e colaborar com o ensino e a aprendizagem.

Necessário se faz que o gestor tenha a visão tecnológica, para usufruir dela levando a comunidade escolar buscar uma formação adequada para utilizá-la como subsídio valioso. Sabe-se que muitas escolas já possuem essas ferramentas. No entanto, algumas ainda não as estão utilizando como deveriam. É necessária ação coletiva que favoreça alunos e professores para o manuseio da tecnologia nas atividades regulares e a formação em serviço para a compreensão por parte da escola e, principalmente, dos professores para bem utilizar esses recursos.

Almeida (2005) define incontestemente, a importância do desenvolvimento de programas de formação voltados para as especificidades do trabalho dos gestores, alicerçados na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas, na integração entre tecnologias e metodologias de formação, tendo as tecnologias como artefatos que favorecem os encontros entre pessoas, valores, concepções, práticas e emoções.

É fundamental que o gestor perceba que o conhecimento prescinde de um encadeamento de acessibilidade as novas tecnologias, e que gerir participativamente e democraticamente uma escola, significa discutir, analisar e buscar os caminhos tanto de liderança, quanto de capacidade administrativa. Além disso, o gestor precisa ter comprometimento, responsabilidade e atitude democrática. A liderança na escola pública tem fundamental importância nos resultados dos alunos, principalmente, se for exercida pelos variados segmentos da escola nos seus mais diferentes papéis.

Luck (2010, p. 96), afirma que há uma relação entre o conceito de gestão e liderança e acrescenta:

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagem significativa.

Para essa autora, ao discutir as competências de liderança dos gestores, é pertinente situá-los no contexto dos desafios. Nesse sentido, torna-se necessário promover o entendimento de que as adversidades são inerentes ao processo educacional e o enfrentamento delas implica o desenvolvimento da compreensão sobre si mesmo, sobre os outros e sobre o modo como o desempenho individual e coletivo afeta as ações da organização democrática.

Nessa perspectiva, a gestão democrática na escola pública carece de uma maior integração e comprometimento de todos que formam a comunidade escolar, para que na coletividade possam discutir, analisar e vencer os obstáculos, buscando a superação dos desafios detectados na perspectiva de construção enquanto instituição de ensino que visa mudar seus paradigmas para investir numa proposta pedagógica de qualidade, considerando o gerir como o caminho a ser percorrido.

1.3. A Gestão democrática e seus pressupostos

Os pressupostos da gestão democrática enquanto espaço de lutas e conquista insere-se nas estruturas de poder e nas relações sociais da escola e da sociedade. As manifestações reproduzem os interesses dos atores envolvidos e manifestam suas decisões no atendimento as demandas sociais em ascensão. Essa premissa norteia e problematiza o papel fundamental da democratização entre o gestor e os aspectos de eficiência e racionalidade do trabalho coletivo na escola.

Paro (2001, p. 10) deixa claro, que “cidadania, como síntese dos direitos e dos deveres, constituem-se no fundamento da sociedade democrática”. E acrescenta, “a democracia é importantíssima no âmbito político, porém, para efetivar-se, precisa de fato, impregnar toda uma concepção de mundo, permeando todas as instâncias da vida social e coletiva”. É fundamental que cada indivíduo pratique a democracia, independente de regras ou ordenamento jurídico-político.

Nesse contexto, é perceptível que o exercício da cidadania para a compreensão da gestão democrática decorre do grau de envolvimento do cidadão diante do grupo com quem convive. A ênfase dá-se a partir da concepção que se tem de gestão democrática e da problematização dos conflitos gerados entre a gestão escolar e todos os envolvidos nas várias instâncias da escola.

Teixeira (2000) é o interlocutor que estabelece a ideia de cultura organizacional tomada como veículo importante do conhecimento humano e do modo de agir e pensar a ação

específica da escola, uma vez que, os valores, as crenças e pressupostos, as normas, as comunicações, dentre outros, configuram-se não só pelos procedimentos técnicos, mas também pela construção dos aspectos políticos.

O autor clarifica que a ambientação da escola deve manter-se sempre limpo e arrumado. Cultivar a memória dos benfeitores da escola, tomar coletivamente as decisões que interessam a maioria, justificar o atraso ou a ausência, são alguns comportamentos que cultivados numa escola como decorrência de normas adotadas, podem vir a ser incorporados automaticamente como naturais, tanto pelos alunos como pelos professores e funcionários, como naturais nessa escola.

Ainda na visão de Teixeira, a noção de organização da escola surge da necessidade de compreensão dos princípios de descentralização e participação necessários ao bom desempenho do trabalho escolar. A superação desses pressupostos possibilita a comunidade escolar galgar a escada da confiança, melhorar sua autoestima e, buscar explicações para as desigualdades sociais e econômicas da escola. Nessa direção, a vertente deriva pelo o caminho do desenvolvimento cultural, passa pelo desenvolvimento econômico e busca a participação da comunidade, passo fundamental para a inserção crítica do cidadão no processo de democratização da escola.

Nesse contexto, é fundamental que atentemos para alguns pressupostos que norteiam a administração da educação no âmbito da transição democrática. Essa reflexão analisa a concepção de gestão autoritária, e adentra a gestão atendida com os princípios democráticos. Esse processo requer a mudança do conceito e de sociedade com o qual a escola trabalha.

Conceitualmente o termo sociedade objetiva reunir pessoas que se submetem às leis comuns, que tem as mesmas origens e costumes ou que apenas frequentam ambientes comuns. No entanto, é na escola onde observa-se grupos os mais diversificados possíveis, haja vista, ser o lugar onde há uma grande concentração de pessoas com hábitos, costumes, etnias, religiões, interesses diferentes. É a escola que concentra de modo salutar a diversidade cultural.

Afirma Warnier (2000, p.166) que “à humanidade, hoje como no passado, continua a ser uma máquina de fabricar diferenças, particularidades, distinção de clãs, formas de falar, residências, classes, países, frações políticas, regiões, ideologias, religiões”. O que precisa ser trabalhado é a concepção de sociedade numa dimensão humana, que norteie o gestor escolar para criar e recriar caminhos amplos que sejam socialmente possíveis. A escola ajuda na dimensão social, inserindo-a na direção da democracia e na gestão compartilhada.

Cury (2002, p. 165) considera “a etimologia do termo gestão como a geração de um novo modo de administrar uma situação democrática e se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. Para o autor a significatividade do termo é relevante e se traduz em movimento histórico onde governante e governados podem discutir as novas relações de poder. Embora a democratização da gestão educacional brasileira não se constitua numa opção do governo e de gestores, já se postula como um compromisso constitucional instituído pelo o estado e pela sociedade.

É importante frisar que esse parâmetro de constitucionalidade somente se efetivará quando as esferas governamentais, os educadores e a sociedade compreenderem a educação como o caminho que nos conduzirá a tão sonhada transformação social. Vale salientar que a gestão democrática pressupõe um processo coletivo a partir da construção de um Projeto Político Pedagógico inovador, que redimensione o ensino e estabeleça diretrizes pedagógicas que conduza a um novo aprendizado de todos os que estão diretamente envolvidos no processo educativo da escola. Esse posicionamento ensejará a coletividade do trabalho almejado por toda a comunidade escolar.

Assim sendo, a gestão democrática como foco de interesse do ensino de qualidade, demanda uma constante intervenção dos Conselhos Escolares, quais sejam: Conselho de Pais, Caixa Escolar, que exercem papel importantíssimo na resolução de problemas relativo às questões de gerenciais, bem como, no diagnóstico de ações relacionadas com o processo ensino-aprendizagem. Nesse contexto o Projeto Político Pedagógico oferece uma expressiva contribuição para a efetivação da gestão democrática. Sem dúvida, é um instrumento desafiador, desde que esteja coerente com as exigências estabelecidas para a educação.

Sobre essa questão Arroyo (2003, p. 173), afirma que o projeto pedagógico:

provoca embates, resistências, divide grupos ou aproxima. Os embates tocam em nossas áreas, em nossos terrenos e quintais. Se o projeto é do coletivo da escola, fica ultrapassado falar em minha turma, minha disciplina, meus conteúdos, meus aprovados e reprovados; nossas tranquilidades ou inseguranças ficam expostas.

Esse parâmetro, somente se manifestará, quando a educação for compreendida como a ação de educar e a escola se postular como uma instituição formadora, que prioriza o ensino que conduza o educando a atuar na sociedade e exercer sua cidadania plena. Essa estabilidade permitirá desenvolver a competência da escola no sentido de avaliar e reavaliar as posturas antagônicas e contraditórias e implementar o seu projeto político através da gestão democrática.

Nesse sentido, é possível inserir o projeto político pedagógico no planejamento e na gestão escolar, a sua importância se postulará nas ações que norteiam a escola. No âmbito político aponta caminhos e prioridades na formação do homem, como cidadão ativo na sociedade. Numa perspectiva de uma crítica, com possibilidade pedagógica, buscam-se direcionar as atividades didáticas rumo aos objetivos propostos pela escola, abrindo espaço para as discussões coletivas das atividades educacionais.

De acordo com Veiga (2002), o Projeto Político Pedagógico é também um instrumento que identifica a escola como uma instituição social, voltada para a educação com objetivos específicos para esse fim. Na construção deste é muito importante ter ciência da realidade da escola no âmbito da sociedade. É fundamental considerar as questões sociais que envolvem a escola, principalmente o seu planejamento educacional, para evitar as possíveis falhas na busca de resultados compensadores.

Veiga (2002) chama a atenção para a organização do trabalho escolar como um todo, e mostra a preocupação com os princípios que devem nortear a escola democrática, pública e gratuita. Ela ao citar Alves (1992), acrescenta igualdade de condições para acesso e permanência na escola. E destaca o ponto de vista de Saviani (1997) que nos alerta para o fato de que há uma desigualdade no ponto de partida, mas a igualdade no ponto de chegada deve ser garantida pela mediação da escola.

A esse respeito, Lima (2001, p. 25) afirma que:

uma organização faz o que faz devido a planos, selecção intencional de meios que fazem com a organização persiga os objectivos, e tudo isto conseguido através de procedimentos racionalizados, tais como análise de custo-benefício, divisão do trabalho, áreas especificadas de descrição, autoridade, descrição de funções, e um sistema consistente de avaliação e retribuição.

Haja vista que, a escola tem como uma de suas finalidades a construção de oportunidades para todos, buscando estratégias para a melhoria da qualidade da educação, pensada como um espaço de criatividade e construção de cidadãos inseridos uma mesma sociedade. Essa construção permitirá a acessibilidade aos conhecimentos necessários a sua atuação ativa, desde que se percebam como cidadãos atentos aos direitos e deveres como membros da comunidade local, atentos também, aos acontecimentos do mundo globalizado.

“As sociedades contemporâneas atravessam um período de mudanças profundas”, afirma Teodoro (2003, p. 96-97), o que traz uma postura de separação entremeada por dois eixos, o espacial e o temporal na busca incessante do crescimento global capaz de promover a

superioridade das nações do mundo. O autor acrescenta que, “importa repensar o projecto de desenvolvimento que esteve no centro da construção da modernidade”.

Veiga (1994, p. 14) observa ainda que, “qualidade não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais”. Daí ser necessário desafiar os gestores e a comunidade escolar, no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico da escola, propiciando uma educação qualidade para todos. A autora define que, a qualidade que se busca implica duas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política. Uma não está subordinada a outra; cada uma delas tem perspectivas próprias.

A primeira enfatiza os instrumentos e os métodos, a técnica. A qualidade formal não está afeita, necessariamente, a conteúdos determinados. Demo afirma que a qualidade formal: significa a habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento.

Demo (1994, p. 19), deixa claro que, “a competência humana do sujeito em termos de se fazer e de fazer história, diante dos fins históricos da sociedade humana, requer a formação política, ética e educativa”. A escola deve inserir-se no Projeto Político Pedagógico buscando a qualidade da educação, preocupando-se sempre com os resultados. Essa preocupação em garantir a permanência do aluno na escola é o compromisso que deve começar pela transformação social dentro da escola, pois se professores, gestor e alunos dão certo, a escola dará certo e o foco são os resultados. Como afirma o autor “qualidade implica consciência crítica e capacidade de ação, saber e mudar”.

Diante das novas exigências do mercado de trabalho, o gestor da escola pública deve construir um novo perfil, uma nova postura, e o grande desafio é buscar subsídios que respondam as demandas educacionais, presentes nos mais diversificados contextos da atualidade. Tudo isso implica no princípio constitucional em vigor que é abranger as três dimensões necessárias para o redimensionamento da escola, quais sejam: a pedagógica, administrativa e a financeira. A gestão democrática demanda a participação de todos os seguimentos da escola e dos representantes da sociedade tanto nas ações, quanto nas decisões.

Do ponto de vista de Bordenave (1994 *apud* ARAÚJO 2003, p. 31), participação é “uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas”. Nessa perspectiva, a gestão democrática deve ser compreendida como processo dinâmico, porém, sempre voltado para o estabelecimento de conexões com a prática educativa do professor, pois a prática docente não pode ser dissociada do contexto da gestão, uma vez que,

é fundamental a participação crítica de todos na construção do Projeto Político Pedagógico. A participação demanda autonomia dos vários segmentos para que possam tomar as decisões necessárias ao bom desenvolvimento da escola.

Luck (2000, p. 15), afirma categórica que “autonomia é uma construção e pressupõe a obediência e o seguimento a políticas nacionais, estaduais e locais de desenvolvimento da educação, a fim de que se possa estabelecer unidade e direção coordenada nos respectivos sistemas”. Para a autora, a autonomia tem várias dimensões, podendo-se evidenciar, de modo especial, a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica.

Desse modo, é relevante que esses eixos sejam construídos com competência levando em conta que um depende do outro. O Projeto Político Pedagógico trará resultados se for articulado com equilíbrio no desempenho da autonomia da escola em gerir a ação coletiva, procurando o ponto de equilíbrio dos problemas conflituais do dia a dia da escola. “Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros” (LIBÂNEO, 2001, p. 115).

É fundamental para a dinâmica da escola buscar o equilíbrio basilar direcional do projeto educativo, que requer um Projeto Político Pedagógico construído a partir da participação de todos, tendo um aliado fundamental o Conselho Escolar que se constitui num órgão de força diante das ações da escola, aprovando as diretrizes que dizem respeito à autonomia financeira necessária para o bom desempenho de ações educativas. O Conselho Escolar é essencial na gestão democrática, além de ter um caráter deliberativo, postulando-se como um órgão essencial, necessário.

1.4. Conselho Escolar e Caixa Escolar: sustentáculos do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico da Escola ao ser estruturado requer uma solução de continuidade, uma vez que sua construção no processo democrático prescinde a tomada de decisões diante da comunidade escolar constituída de pais, alunos, professores, gestores, coordenadores, equipe administrativa e de apoio, bem como lideranças comunitárias, para que possam deliberar sobre as decisões da organização escolar, elaborada a partir de uma reflexão do seu dia a dia.

Vale salientar que o termo político denota ênfase ao compromisso que a escola deve assumir com a formação do cidadão, sendo necessário para isso buscar um fazer pedagógico

que direcione um novo rumo ao processo social. Compreenda-se, pois, que a escola não está isolada da comunidade. Daí a necessidade de analisar as relações políticas, que garantam as relações sociais no contexto escolar, permitindo assim, que a gestão seja aberta e dialógica com todos os atores envolvidos.

Veiga (1998) enfatiza que o Projeto Político Pedagógico da Escola, o Conselho Escolar e a Caixa Escolar trazem intencionalmente em seus termos a articulação e o significado que se postula para esses três instrumentos de gestão democrática. Na busca da concretização do referido projeto, a escola precisa ter ciência do cidadão que ela deseja formar, e a prioridade deve ser o coletivo como forma de superação das dificuldades. Essa superação implica uma educação de qualidade fundamentada nos princípios de igualdade, qualidade e gestão participativa.

Daí surge à necessidade de organização da escola a partir da elaboração de documentos que complementem o Projeto Político Pedagógico, tais como: Regimento Escolar, Proposta Curricular do nível de ensino oferecido, Projetos Pedagógicos e o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE. Essa organização documental está amparada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96) art.12, que estabelece a legalidade de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico. A legislação define também normas de gestão democrática do ensino público na educação básica mediante os princípios estabelecidos pelo art.14 que definem:

I - A participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - A participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares equivalentes. Ao mesmo tempo a legislação definiu no art. 15 a seguinte diretriz:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público. Os dois princípios definidos de gestão democrática de ensino público ratificam o Inciso VI do art. 206 da Constituição Federal.

É notório que a participação dos professores e especialistas na elaboração do projeto pedagógico da escola e a harmonização dos seus atores funcionam como balizamento da dimensão utópica da gestão democrática no âmbito da escola pública. Nessa dimensão, as decisões centralizadas no gestor cedem lugar a um processo de fortalecimento da função

social da escola por meio de um trabalho coletivo entre todos os seus segmentos e a comunidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) não institui o conselho escolar. Apenas o sugere como uma das alternativas de instância colegiada. Não é a legislação que vai transformar a realidade escolar, mas o dia a dia da prática pedagógica na perspectiva de prática social específica. Bordinon (2005, p. 12) deixa claro, que "A lei vem para estatuir, consolidar o já criado pela ação social instituinte". Isto significa dizer que essa instituição não deve ser solidificada, mas inovada.

A lei na sua forma peculiar de ser, por si só, não democratiza a gestão da escola, apesar de ser um importante instrumento de democratização, mas necessita de políticas que viabilizem a participação e a democracia. Assim, os mecanismos legais podem garantir o espaço de procedimentos deliberativos na coletividade, para que a prática pedagógica da escola possa fluir como algo instituído. Se os mecanismos são decretados, é necessário que a escola abra-se a construção do exercício da autonomia.

Barroso (1998, p. 16) afirma que, autonomia é um conceito relacional, uma vez que a exprime sempre certo grau de relatividade, para o autor é “uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram em seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis”. O Conselho escolar representa uma conquista democrática a partir dos anseios dos educadores que buscam sempre a revitalização da educação pública de qualidade. Focada nesses anseios a escola pública concretiza sua autonomia, cria o conceito de gestão financeira dos recursos, uma nova cultura que a priori, percebe a necessidade do envolvimento de todos no projeto pedagógico da escola.

Nesse âmbito, encontra-se a Caixa Escolar vinculada ao modelo de gestão democrática que permite a escola redefinir o conceito de liberdade para definir e aplicar os recursos financeiros. A liberdade é apenas relativa, pois a falta de flexibilização na aplicação dos recursos constitui muitas vezes uma das dificuldades na proposta de descentralização. No entanto, ao gerir seus próprios recursos a escola toma para si a responsabilidade e a autonomia de elaborar e executar a sua proposta financeira com a participação de todos os atores envolvidos.

Nesse contexto, Barroso (1996, p. 186) chama a atenção para o fato de que a autonomia precisa se constituir numa confluência de forças internas e externas, e chama a atenção ainda, para o fato de que a autonomia “é um conceito construído social e

politicamente, pela interacção dos diferentes actores organizacionais numa determinada escola”.

Na perspectiva de que a autonomia da escola é o reflexo da democratização, Paro (2001a) e Libâneo (2001) ratificam a importância do Projeto Político Pedagógico e do Conselho Escolar por serem ambientes deliberativos e organizacionais que, dentro da escola, abrem espaços para a definição de ações voltadas para o tipo de educação que se deseja empreender nesse espaço.

Nesse ínterim, insere-se a Caixa Escolar, instituição jurídica, de carácter privado, sem fins lucrativos, que tem como finalidade administrar os recursos financeiros da escola, advindos da União, estado ou município, e os recursos arrecadados pela escola. O MEC utiliza-se da expressão unidade financeira executora para definir genericamente a forma como os recursos são recolhidos a que se destinam. Isso é fundamental para que os recursos destinados à aquisição de bens e serviços permitam à escola um melhor funcionamento do plano de desenvolvimento das ações técnicas e pedagógicas.

Saviani (1997, p. 202), ao analisar os princípios e os fins da educação na Lei 9.394/96, alerta para a tenuidade da mesma quando faz alusão a inversão do que se refere ao Artigo 205 da Constituição Federal onde determina que a Educação deva ser dever do Estado e da família. Afirmo o autor, “coincidência ou não, o fato é que o grande mentor, ao lado de Hayek, do neoliberalismo, Milton Friedman, também defende explicitamente a precedência da família sobre o Estado em matéria de educação”.

Uma situação que chama a atenção na ação colegiada é que os atores envolvidos no processo, na maioria das vezes demonstraram desconhecimento quanto à forma de arrecadação e destinação dos recursos. O que demonstra o quanto deveriam estar cientes da situação financeira da escola, uma vez que os mesmos são também responsáveis pelo gerenciamento e aplicação dos recursos aí existentes. Isso deixa claro que, a concepção oficial de autonomia é de concessão e não de participação, pois os segmentos, especialmente, os pais, são chamados para ser informados sobre as diretrizes traçadas, mas, não são chamados para as tomadas de decisões.

Paro (2001) admite a presença rara dos pais nos órgãos colegiados e quando ocorre é de modo tímido, pois os mesmos são vistos como pessoas com capacidade de contribuir efetivamente para a tomada de decisões na escola. Historicamente, percebe-se que a instituição da Caixa Escolar passou a ter uma grande importância a partir da década de 90, quando o Ministério da Educação decidiu repassar os recursos financeiros diretamente para as

escolas, com base no princípio de sua autonomia, preconizada na LDB. A âncora estrutural da Caixa Escolar numa gestão democrática toma por suporte o Conselho Escolar e o Conselho Fiscal.

A estrutura funcional da Caixa Escolar é constituída de um presidente, que é o próprio gestor, representantes de pais de alunos, pessoas da comunidade e do colegiado escolar, sendo este último, responsável pela definição das prioridades propostas pela escola, pela alocação dos recursos e a prestação de contas quando de sua aplicação. A caixa viabiliza a aplicação dos recursos, levando em consideração os instrumentos legais em vigor e de acordo com as prioridades aprovadas pelo colegiado.

Sabe-se que a escola basicamente organiza-se em instâncias colegiadas tais como: Conselho Escolar, Caixa Escolar e o Grêmio Estudantil. A constituição do Conselho de Escola é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais alunos, professores, direção e demais funcionários (MEC, 1998, p. 49), esse é o primeiro passo para a autonomia e a gestão democrática da escola pública, sendo o segundo passo, a construção de forma democrática e participativa do Projeto Político-Pedagógico como instrumento representativo da comunidade escolar.

Fala-se muito do caos em que o mundo tem vivido na primeira década do século XXI, onde é perceptível que grupos cada vez mais poderosos detêm o monopólio da economia e da política. Em função dessa situação caótica, desenvolve-se um insano processo de exclusão e marginalização para quase dois terços da humanidade, e a escola não pode ignorar essa realidade. Daí ser necessário procurar alternativas que assegurem os processos educativos que promovam a inserção e a participação coletiva de sua prática pedagógica.

Frigotto (1996) ressalta a crise situacional vivida pela humanidade nesse novo tempo e a existência de dicotomia entre as condições de vida ocasionadas pelos avanços do mundo da ciência e da tecnologia, em contraste com o desemprego estrutural e deixa clara a importância de a escola construir o seu projeto pedagógico, levando em consideração os espaços escolares e a articulação da escola com a sociedade mais ampla.

Bordignon e Gracindo (2002) corroboram essa afirmativa acrescentando que a gestão democrática para se constituir enquanto tal deve se amparar num paradigma emergente que tem como características básicas uma concepção dialética da realidade, o entendimento de que existe uma relação intersubjetiva entre sujeito e objeto do conhecimento e que entende o homem como sujeito histórico que sofre os condicionantes da realidade atual, mas que traz consigo a capacidade histórica de nela intervir.

Veiga (2003, p. 11) afirma que, o Projeto Político Pedagógico corretamente construído torna-se “um produto de continuidade, e também um processo, e ambos incorporam-se numa interação possível”. A autora enfatiza ainda, que, o Projeto Político Pedagógico “não visa apenas um rearranjo formal da escola, mas, a qualidade em todo o processo”. Esse ponto de vista deixa claro que o projeto pedagógico é um instrumento dinâmico, capaz de evidenciar as necessidades da escola, em qualquer circunstância. Portanto, o referendo está na democraticidade das decisões e nos encaminhamentos discutidos e analisados com toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores, direção, coordenação, equipe administrativa, lideranças comunitárias e comunidade).

O que é notório, também, é que a palavra Político mostra que a ação política ocorre nas relações sociais e deverá envolver a todos na sua construção, porque tem a capacidade de juntar pessoas em torno de ideias e ideais, numa ação democrática e essencialmente participativa, pois o pedagógico envolve as ações educacionais da escola, desde o planejamento pedagógico à elaboração do currículo, compreendendo-se as atividades internas e externas, de um modo geral, como ações que culmine na “assimilação do saber historicamente construído e sistematizado pelos homens” como afirma Saviani (1997, p. 56).

Arroyo (2003, p. 173) afirma com muita propriedade que todo projeto pedagógico da escola é um projeto de pedagogo, de professor. Daí porque provoca embates, resistências, divide ou aproxima grupos. No entanto, o autor deixa claro que, se o projeto é coletivo, é preciso rever a conceituação de minha turma, minha disciplina, meus conteúdos, meus aprovados ou meus reprovados, nossas tranquilidades ou nossas inseguranças e atentar para a ação colegiada para verificação das atividades pedagógicas, se está coerente com os objetivos propostos, sem com isso descuidar da função social como ponto importante de redefinição das relações sociais no interior da escola, possibilitando a abertura de espaço para práticas democráticas.

Barbier (1996, p. 4) parte do princípio de que a função social baseia-se na intervenção da gestão da escola, na mobilização de energias e de integração social, que é a chamada função política, na intervenção sobre a coerência, a racionalidade e na finalização do sistema. Para este autor, é possível entender o projeto político pedagógico como um instrumento que auxilia no desenvolvimento da ação coletiva, porque não se constroem projetos por decretos ou intervenções externas à escola. O projeto edifica-se com todos os que compõem a escola no âmbito da prática pedagógica.

Parafraseando Bordignon e Gracindo (2002, p. 151-152), percebe-se que esse paradigma não se limita apenas as práticas sociais e coletivas instituídas no interior da escola. É uma relação que aspira poder, e a complexidade do poder, como afirma os autores:

o poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior, ou melhor, mais ou menos importante, nem concede espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos.

O que se percebe é que existe aqui uma conceituação significativa para a criação de instâncias colegiadas que garantam a representatividade, a legitimação e a continuidade das ações educativas do Projeto Político Pedagógico. Uma vez que os órgãos de gestão democrática, ou os chamados órgãos auxiliares, quais sejam o conselho escolar, lugar das discussões e das tomadas de decisões é uma instância colegiada da escola. A legislação credencia o Projeto Político Pedagógico, o Conselho Escolar e a Caixa Escolar com instrumentos da gestão, e outorga ao sistema de ensino respectivo, a tarefa de regulamentar e assegurar sua efetiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola pública.

O conselho escolar é um colegiado que propicia ao debate para a construção do poder, do ponto de vista da escola democrática e cidadã, que se compromete formar cidadãos comprometidos com a luta do outro. Ele redimensiona essa concepção do próprio poder e favorece o debate para a construção da escola democrática e participativa. Significa dizer que as pessoas passam a ter controle sobre suas vidas e dentro dos princípios constitucionais de soberania participam cotidianamente das ações coletivas nos diferentes contextos de sua ambiência.

Romano (2002, p. 6) afirma nessa perspectiva, que os agentes de mudança externos podem ser necessários como catalisadores iniciais, mas o impulso do processo se explica pela extensão e a rapidez com que as pessoas e suas organizações se mudam a si mesmas. É possível observar que a escola precisa urgentemente redimensionar seus valores e buscar compreender a complexidade do mundo globalizado. Sabe-se que a escola pública, ainda está aquém da evolução da sociedade na contemporaneidade, e necessita urgentemente reconstruir-se para atender a demanda do mundo global e informatizado.

Como afirma Teodoro (2003, p. 17), a escola, como fenômeno global que é, tem visto o seu desenvolvimento e afirmação fortemente influenciados pela localização dos países

e das regiões no sistema mundial. A escola diante desse panorama de globalização no processo educativo busca auxílios em algumas instâncias colegiadas, dentre elas o conselho escolar, que deverá auxiliar tanto efetiva quanto qualitativamente no desenvolvimento de habilidades e ações necessárias a formação de indivíduos críticos e comprometidos com a sociedade.

Bordignon (2004) acrescenta que, o conselho escolar por sua ação natural demanda planejamento, acompanhamento e fiscalização na execução dos projetos da escola e de como se gastam as verbas públicas, a ela destinada. Diante desse ponto de vista, depreende-se que “os conselhos de educação inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino como mecanismos de gestão colegiada, para tornar presente à expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas, das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes” (p. 22).

No quadro dessa ótica, pode-se elencar quatro objetivos importantes relacionados ao desempenho do conselho escolar:

- a) favorecer a aproximação entre os atores envolvidos para as tomadas de decisões no decorrer do processo;
- b) facilitar a comunicação e romper com a burocracia e a hierarquia formal;
- c) possibilitar aos diferentes segmentos a gama de responsabilidades que lhes sejam devidas para o bom desempenho do trabalho escolar;
- d) gerar a descentralização de poder.

Ampliar a constituição de uma instância colegiada, antes centralizado na figura do gestor da escola, é uma das atribuições imprescindíveis do conselho escolar. Nesse sentido, Navarro et al (2004, p. 37) afirmam que “os conselhos escolares contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira”.

Ao discorrer sobre o assunto, Spósito (2000, p. 54) ressalta que, a gestão democrática poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino se for concebida como mecanismo para alterar as práticas escolares. Face ao exposto o autor afirma que,

não há canal institucional que venha a ser criado no sistema público de ensino que, por si só, transforma a qualidade da educação pública, se não estiver pressuposta a possibilidade de redefinição e se não existir uma vontade coletiva que queira transformar a existência pedagógica concreta.

Sob essa ótica, os atores da comunidade escolar precisam compreender que a construção do Projeto Político Pedagógico deve contemplar, na sua essência, a qualidade do trabalho a ser desenvolvido, pautando-se numa gestão democrática, que otimize os princípios de igualdade e liberdade, conceitos referendados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nos seguintes artigos:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da sua proposta pedagógica.

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola - Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996.

A luz desses parâmetros percebe-se que a organização do trabalho pedagógico, antes de ser uma necessidade é, também, e principalmente, uma exigência legal. É a partir dessas premissas que a escola se compromete e cria condições de realizar um trabalho alicerçado numa proposta emancipatória, que tem como cenário a construção de sua própria autonomia.

1.5. A História e a Legislação: Normativos Legais que enquadram a Gestão Democrática

A gestão democrática orienta-se por princípios constitucionais e a sua abrangência é desafiadora, uma vez que a gestão educacional situa-se na esfera grandiosa das políticas educacionais, definida e implementada pelo governo, a partir das intervenções eminentes na gestão escolar que se insere no âmbito micro da escola. O tipo de gestão que norteará o ensino

público atende aos dispositivos da Constituição Federal brasileira de 1988, artigo 206, inciso VI que preceitua a gestão democrática do ensino público.

No entanto, na visão de Pazeto e Wittmann (2001, p. 260) a gestão da escola “está se tornando tema de expressão dentre as questões de investigação no meio educacional brasileiro. Os autores referidos acrescentam que ‘a gestão constitui-se objeto de preocupação tanto por parte dos governos, quanto dos gestores educacionais’. Percebe-se que o alcance social da gestão educacional permite que o colegiado da escola, constitua-se de gestores, professores, alunos, pais e representantes da comunidade.

Embora se tenha a consciência de que a gestão democrática apresenta-se como ideal para a escola contemporânea, ainda percebe-se uma grande dicotomia entre os conceitos e as ações, o que gera grandes discussões entre os estudiosos nesse campo. A gestão democrática participativa e colegiada ainda apresenta-se como um ideário. Porém, a discussão sobre as políticas públicas e sua aplicabilidade tem acenado para reflexos bastante positivos.

Coutinho (2002, p. 17) afirma que “a democracia deve ser entendida como um processo não como um estado”. Entretanto, vale salientar que este autor chama a atenção para as contradições das análises e interpretações do termo democracia. Isso se deve pela compreensão e pela adoção dos significados, que nem sempre correspondem ao que os socialistas ou os que são considerados de esquerda entendem sobre democracia.

Diante dessa afirmativa Araújo (2003, p.31) deixa claro que o gestor como líder do processo de gestão democrática, vai necessitar de competências que o ajudem a conduzir o processo junto com a comunidade escolar. Entre essas competências está a de garantir a participação de todos no processo, até porque um elemento fundamental no processo participativo está relacionado com a motivação dos atores envolvidos, que perpassa os objetivos comuns dos indivíduos e se amplia a partir dos interesses coletivos.

Parafraseando, Colombo (2004, p. 242) ressalta três pontos fundamentais para o bom desempenho do gestor: a criatividade, a percepção do macro, o trabalho em equipe, agilidade na resolução dos problemas e a comunicabilidade. A autora acrescenta “aprender a aprender” que é muito cobrado do aluno, também se aplica em dobro ao gestor, uma vez que a sua postura frente dos destinos da escola é que vai mobilizar toda a equipe.

Neste escopo, Bobbio (2006, p. 30) apresenta a definição de democracia, como “contraposta a todas as formas de governo autocrático, e como um conjunto de regras que estabelecem quem está autorizado a tomar decisões coletivas e com quais procedimentos”. Na visão do autor, as decisões são tomadas no grupo, porém, carece de regras que permitam aos

envolvidos tomar as decisões vinculatórias para todos os membros do grupo, com base em procedimentos aceitáveis. A chamada democracia representativa é também adotada pelo modelo político brasileiro, haja vista, as suas peculiaridades.

Os autores deixam antever que, mesmo ressaltando as eleições, como forma de democraticidade na escola, não se tem garantia de governo democrático, pois é necessário haver um clima de solidariedade e coletividade, em que as variâncias conceituais do termo democracia admitem no seu escopo viabilizar as condições necessárias para o desenvolvimento das capacidades humanas essenciais à sociedade.

Dada às peculiaridades de sua natureza, verifica-se que não há um modelo padrão de democracia, não se postula um modelo em nenhum lugar do mundo, mas, utopicamente, qualquer tipologia simultaneamente apresenta aspectos de autonomia e de escolhas.

Os postulados Deweynianos ultrapassam a história e atualizam-se quando nos permitem compreender que “o movimento a favor do ideal democrático tornou-se inevitavelmente em uma campanha para a criação de escolas públicas”. Esse ideário solidificou-se nas ideias de Platão, que possibilitou avanço significativo no tratamento das questões educacionais, cujas tendências refletiram o comportamento do governo e da sociedade.

A referência a esses postulados permite-se uma análise acerca da função cívica identificada com o ideal do estado nacional. Convém ressaltar que a evolução dos tempos apregoa que o processo educacional tende a mudar e como enfatiza Gadotti (2000, p. 8) seja qual for à perspectiva que a educação contemporânea tomar, “uma educação voltada para o futuro será sempre uma educação contestadora, superadora de limites impostos pelo Estado e pelo mercado, ou seja, a educação estará muito mais voltada para a transformação social do que para a transmissão cultural”.

Há, inclusive, uma tendência atual em se valorizar as instituições que cuidam dos direitos dos consumidores, podendo recorrer às diferentes instâncias para garantir que seu sagrado direito de consumo seja concretamente garantido. Interessante observar que outros direitos do cidadão não contam com a mesma “vontade política governamental” e “amparo legal” para serem efetivados.

Martins (2000, p. 58), afirma que:

cidadania é a participação dos indivíduos de uma determinada comunidade em busca da igualdade em todos os campos que compõem a realidade humana, mediante a luta pela conquista e ampliação dos direitos civis, políticos e sociais,

objetivando a posse dos bens materiais, simbólicos e sociais, contrapondo-se à hegemonia dominante na sociedade de classes, o que determina novos rumos para a vida da comunidade e para a própria participação.

Esse paradigma enfoca que é possível uma práxis que modifique o homem e insira-o no contexto social, com competência para reverter às situações adversas das condições abstratas e concretas, da coletividade. Esse cidadão deverá ser consciente dos seus direitos e deveres, além de exercer com dignidade o seu papel ético-político como elemento de superação de sua condição humana capaz de colaborar para reverter às desigualdades das classes sociais.

Convém salientar que a autonomia da escola passa pelos programas de governo, tanto em nível de Ministério da Educação com também pelos sistemas estaduais e até municipais de educação, uma vez que a autonomia escolar relaciona-se com as tendências mundiais de globalização e de mudança de paradigmas, como bem afirma Teodoro (2003, p. 100) que “a cidadania construída na base da ideia de autodeterminação pode transformar-se na enzima do desenvolvimento de uma governação democrática comprometida com a emancipação social”.

Machado (1999, p. 86), afirma que “o mundo passa por mudanças muito rápidas”. Partindo desse ponto é importante analisar a globalização, não apenas como um dado novo, mas como um tempo de mudanças ou adaptações. Haja vista que, em questão de segundos o mundo está de fato girando em torno de cada um de nós, e é possível perceber que a sociedade de modo geral está no mesmo caminho, apenas com o diferencial étnico considerando a homogeneidade cultural e linguística de cada povo.

Nesse âmbito, encaixa-se a história da gestão democrática, parte do enfoque dado as mudanças gerenciais da escola brasileira, desde os idos de 1880, quando surge um novo ideário com as mudanças na gerência da educação e das escolas. As organizações humanas passaram por um total processo de adaptação temporal, ou seja, o processo de gestão democrática deu origem a movimentos específicos e no Brasil a partir da década de 1910, há uma preocupação com os efeitos evolutivos da democracia em vários campos e, principalmente, no educacional. Aqui vale destacar Anísio Teixeira (2000) que defendia a educação como direito de todos e não como privilégio de poucos.

Torna-se relevante ressaltar que uma sociedade estratificada em classes, deve cuidar para que as oportunidades intelectuais sejam acessíveis a todos, facilitando-lhes a participação nos fatores de regulação e direção social, pois como sublinha Dewey (1979) “o contrário seria catastrófico”. No quadro dessa ótica da historicidade legislatória, o Brasil avançou a partir da

Constituição Federal de 1988 e trouxe como inovação a municipalização dos serviços educacionais, artigo 30, inciso VI que dispõe sobre as responsabilidades dos Municípios brasileiros no que se refere ao ensino no país, de manter com competência técnica e financeira da União e do Estado os programas de educação fundamental.

Além disso, a Constituição Federal definiu os princípios que norteiam os programas com base no desenvolvimento de atividades direcionadas a gestão democrática, autônoma e participativa. Muito embora não tenha previsto recursos físicos e financeiros suficientes para alcançar esses princípios.

Mediante essa observância, Bastos (2001, p. 18) deixa claro que a Lei maior do país abre brechas para futuras lutas e movimentos dos profissionais da educação. A LDB, nº 9.394/96, prevê no artigo 3º, inciso VIII, a gestão democrática do ensino público, princípio norteador do Sistema Educacional, onde o artigo 11 determina que os Municípios devam incumbir-se de:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os as políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II – exercer ação redistributiva em relação as suas escolas;

III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV – autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V – oferecer à educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, para o Ensino Fundamental permitido a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal de 1988 à manutenção e desenvolvimento do ensino.

À luz desses parâmetros percebe-se a complexidade de suas etapas. No artigo 12 da referida lei incumbe os estabelecimentos de ensino de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.

Dentro dessa ótica é fundamental analisar a participação do Município na operacionalização do processo de gestão da escola, definidas em lei que envolve dispositivos concernentes ao Ensino Fundamental, principalmente ao que se refere à aplicação correta dos princípios democráticos na gestão escolar, autônoma, participativa e colegiada.

Do ponto de vista de Brzezinski (2007, p. 1), é evidente que no Brasil ainda existe dificuldades para programar práticas pedagógicas de gestão democrática, haja vista, as políticas governamentais, mas, a autora deixa claro que “é preciso ter clareza de que democracia e participação são conquistas de movimentos dos cidadãos, por constituírem-se em processo”.

No entanto, Gracindo (2008, p. 227) esclarece que “toda lei expressa uma política e ‘encaminha uma forma de gestão, sendo sua versão final o resultante das forças políticas’”. No tocante a política e gestão da educação, são notórias que ambas não podem ser discutidas e analisadas separadamente. Porém, o imbricamento existente entre a política e a gestão coloca o gestor educacional frente aos problemas, levando-o a uma escala de prioridades, traçando metas para alcançar os objetivos.

Dada às particularidades de sua natureza, o governo no Brasil tem mobilizado ações e projetos que propiciem aos gestores um diálogo crítico a respeito da práxis na escola. Esse tipo de ação tem amparo legal na CF/1988, no capítulo sobre a Ordem Social, onde o artigo 205, dispõe que a educação “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando, o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. O que pressupõe a aplicabilidade de alguns princípios básicos, artigo 206 da referida Constituição, inciso VI, que prescreve que o ensino será ministrado com base na gestão democrática na forma da lei.

Sendo assim, a gestão democrática é vista como um preceito de assento jurídico, porém, a análise dos argumentos nas discussões colegiadas permite tirar conclusões de que, mesmo com as normativas específicas, ainda há falhas quanto a sua aplicabilidade. O propósito é que haja a regulamentação do artigo 206 da CF/1988, para que a materialização dos princípios de gestão democrática seja executada. Pois, a reestruturação do sistema educativo depende do binômio, descentralização e desconcentração das ações educativas.

Sobre isso, Di Pietro (2007, p. 380) diz que “descentralização é a distribuição de competências de uma para outra pessoa, quer seja física ou jurídica”. É perceptível que existe uma divisão de competências ao executar uma ação. A divisão dessa descentralização ocorre nas questões políticas e administrativas. Na descentralização política as atribuições não

dependem do poder central. Elas têm atribuições próprias, porém, na descentralização administrativa o valor é apenas jurídico e as atribuições dependem do poder central. Neste caso, sem autonomia de ação. O autor enfatiza ainda, que a desconcentração consiste em “distribuir internamente as competências, dentro da mesma pessoa jurídica”.

No quadro dessa ótica de descentralização e desconcentração da gestão democrática, denota-se a necessidade de planejamento articulado tanto das fontes quanto da aplicação dos recursos dos programas complexos e específicos que viabilizam as ações da escola. Sabe-se que as ações no interior da escola devem relacionar-se com a comunidade e o contrário disso inviabiliza o crescimento tanto individual quanto coletivo da comunidade escolar. Porém, é salutar que as tendências de gestão adotada nas escolas sejam compatíveis com os princípios normativos democráticos da educação do país e os pressupostos da vida em sociedade, pois é concebível que a gestão democrática, participativa e colegiada apenas se faz com autonomia.

Dewey (1979, p. 105) ressaltou em seus postulados filosóficos que “o ideal democrático da educação seria uma ilusão tão ridícula, quanto trágica enquanto tais ideias não preponderassem mais e mais, no sistema de educação pública”. Nessa proposição fica evidenciado que o ideal de educação deve ser orientado para os fins sociais e para os ideais democráticos de educação. Assim, a gestão escolar associa-se à gestão democrática e deixa de ser apenas uma coisa rara como está disposta na CF/1988, na LDB/1996 e no PNE/2001, assim como em outros documentos.

1.6. A autonomia atribuída e autonomia construída: que paradoxos?

No paradigma da descentralização da gestão democrática, a autonomia da escola gera conceitualmente de fato, o princípio constitucional da gestão escolar, haja vista que, a existência de recursos, a liderança do gestor, a participação da comunidade são os pilares que dão suporte a eficácia escolar. Autonomia relaciona-se com as tendências do mundo globalizado e as mudanças de paradigmas repercutem-se de maneira significativa nas concepções de gestão educacional.

Do ponto de vista de Barroso (1996, p. 186) “autonomia é o resultado do equilíbrio de forças numa determinada escola, entre os diversos detentores de influência, tanto externa quanto interna”. Vale ressaltar que a gestão democrática é enfatizada pela Constituição Federal brasileira de 1988 e consolidada pela Lei 9.394/96. Embora seja uma determinação legal, por si só, não garante uma escola de qualidade e, mais ainda, democrática.

Considera-se que a escola não tem um fim em si mesma, porém, está ao serviço da comunidade, “à medida que persegue a gestão democrática” como diz Gadotti (1997). A Constituição Brasileira aponta o tema da autonomia, quando viabiliza o termo democracia participativa, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96 reafirma esse ponto de vista ao conceber um sistema de ensino descentralizado, à medida que a lei aqui referenciada determina que a escola deva construir sua proposta de trabalho coletivamente.

Barroso (1996, p. 17) esclarece que “a autonomia é um conceito relacional pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações”. E acrescenta,

a autonomia é também um conceito que exprime certo grau de relatividade: somos mais ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. 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.

Do ponto de vista de Wittmann (2009, p. 200) “a ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem-se na atualidade, exigências histórico-sociais”. Elas demandam a evolução da sociedade. Vive-se na contemporaneidade tempos de muitas rupturas e muitas configurações. A partir disso a evolução acontece de modo lento e gradual. Daí surge novas demandas na gestão escolar, decorrentes da necessária autonomia e democratização da gestão.

Autonomia é uma construção que se dá no dia a dia dos espaços em que atuamos. Por isso, a sua construção, especialmente a autonomia escolar, requer muito trabalho e dedicação daqueles que estão inseridos nos processos educativos. Ela, no entanto, não é dada ou decretada. Luce e Sari (2000, p. 344), ao discutir sobre a luta pela autonomia das instituições escolares, ressaltam que:

a autonomia da unidade escolar significa, portanto, a possibilidade de construção coletiva de um projeto político-pedagógico que esteja de acordo com a realidade da escola, que expresse o projeto de educação almejado pela comunidade em consonância com as normas estabelecidas pelas políticas educacionais.

Nessa proposição vale ressaltar a importância dos limites e possibilidades da autonomia da escola, é interessante analisar as quatro dimensões fundamentais da autonomia: a administrativa, a financeira, a jurídica e a pedagógica. Luce e Sari (2000, p. 344), acrescentam: “a autonomia administrativa consiste na possibilidade de a escola elaborar e

gerir seus planos, programas e projetos. Evita que a escola seja submetida a uma administração na qual as decisões, sejam tomadas fora dela e por pessoas que não conhecem a sua realidade”.

Isso contribuirá de certo modo para que a comunidade escolar possa, por meio da vivência de um processo democrático e participativo, romper com a cultura centralizadora e pouco participativa, em que têm sido elaborados os projetos e efetivadas as tomadas de decisões.

Os autores deixam claro, ainda, que a autonomia jurídica permite à escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, sendo que a admissão de professores, concessão de grau seja determinada pela instância maior no caso da escola pública. A autonomia jurídica da escola deve possibilitar ainda, que as normas de funcionamento sejam discutidas coletivamente e façam parte do regimento escolar.

Por sua vez, “a autonomia pedagógica da escola está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados, ou seja, à essência do projeto pedagógico da escola”, como afirma Veiga (1998 p. 16-19). Essa dimensão refere-se à liberdade da escola, no conjunto das suas relações, e no desenvolvimento e avaliação do seu projeto político-pedagógico.

Nessa dimensão, a autonomia financeira dota a instituição escolar de condições de funcionamento efetivo, permitindo que os recursos financeiros sejam ajustados de modo que a escola possa efetivar seus planos e projetos. Quando a escola administra totalmente todos os recursos que lhe são passados pelo poder público, deve prescindir do conselho da escola para a discussão das prioridades do trabalho, e o mesmo deve acontecer quando esta tem a incumbência de administrar apenas parte dos recursos a ela destinados. Neste caso, o órgão central do sistema educativo responsabiliza-se pela gestão de pessoal e pelas despesas de capital.

Defender a autonomia da escola é defender a liberdade da comunidade escolar pensar, discutir, planejar, construir e executar coletivamente o seu projeto político-pedagógico, entendendo que neste está contido a identidade da escola almejada por toda a comunidade. No entanto, a escola não pode desconsiderar as normas gerais do sistema de ensino e as leis que o regulam. As lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade sofreram uma reviravolta a partir da década de 1980, resultando na aprovação do

princípio de gestão democrática na educação, na CF/88 e na LDB, dando autonomia à unidade escolar para pensar seus projetos pedagógicos enquanto garantia constitucional.

Desse modo, percebe-se que a autonomia constitui-se numa palavra de ordem na construção de uma escola efetivamente democrática, o que se dá, não apenas pela normatização governamental, mas porque ela vai sendo construída dia a dia por todos os que fazem a escola pública. Neste contexto, a autonomia, constitui-se num princípio de gestão quando permite a participação na tomada de decisões, analisando os resultados através da avaliação envolvendo o olhar de toda comunidade escolar no processo de planejamento das ações, atividades e projetos a serem desenvolvidos por ela.

Diante do exposto, Barroso (1996, p. 186) afirma que:

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa ou interna), dos quais se destacam: o governo os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local.

É importante ressaltar que, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, reflete um processo e um projeto político para a educação ao mesmo tempo em que assegura e aponta para a necessidade de repensar uma autonomia passando, a princípio, pela mudança de postura dos profissionais da educação. Ela assinala o paradoxo existente entre o discurso e as medidas de descentralização financeira e administrativa e de alargamento da autonomia das unidades escolares. Haja vista, os impulsionamentos de centralização e controle implícitos instituído nos Parâmetros Curriculares Nacionais e na adoção de sistemas padronizados de avaliação da aprendizagem (PRASEM III - FUNDESCOLA/MEC, 2001, p. 282-283).

Paradoxalmente, o discurso sobre autonomia que paira no cotidiano escolar e a realidade encontrada na escola diverge substancialmente, visto que, enquanto a escola é impelida a assumir os problemas financeiros e o que fazer com a depredação do patrimônio dentre outros, a comunidade escolar discute, motiva e incentiva os gestores a buscar a sua própria autonomia. Nessa perspectiva é importante fazer uma reflexão, pois Silva (1996, p. 45), discutindo o conceito de autonomia em relação às instituições considera “autônoma a instituição que assume o poder de estabelecer suas próprias normas de conduta no âmbito de

ação. Assim, só é autônoma a escola pública que definir suas próprias regras para agir nos seus limites e possibilidades”.

Nesse patamar, Fonseca (2003, p. 03), mostra que: “no quadro das políticas brasileiras para a educação básica, a liderança vem sendo apontada como elemento nuclear para o fortalecimento da autonomia escolar, sendo atribuída, prioritariamente, ao diretor”. O autor ressalta ainda, “que documentos oficiais, elaborados com a participação do BIRD, apontam para a necessidade de capacitação de diretores como fator determinante para a eficácia do atendimento escola”.

Assim sendo, o projeto de autonomia comprometido, a ênfase exacerbada na figura do gestor, contraditoriamente, cria um palco de rivalidades e conflitos e, na maioria das vezes, professores e alunos não são convidados a participar dessa mudança fazendo com que os conceitos de gestão, participação e autonomia sejam empurrados nas escolas como “pacotes prontos”. Desse modo, afirma Barreto (2002, p. 26), “professores e alunos não podem ficar alheios a essa realidade e simplesmente absorver um conhecimento destituído de significado político, social e pedagógico”.

Basicamente, a escola organiza-se em instâncias colegiadas tais como: Conselho Escolar, a Caixa Escolar e o Grêmio Estudantil, sendo que a constituição do Conselho de Escola é “um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais alunos, professores, direção e demais funcionários.” (CISEKI In, MEC, 1998, p. 49).

Esse é o primeiro passo para a construção da autonomia e da gestão democrática na escola pública, de forma participativa, tendo como eixo o Projeto Político Pedagógico. Sobre isso, afirma Luck (2006, p. 46 - 47) “participar implica compartilhar responsabilidades, poder, por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias”.

Desse modo, percebe-se que a autonomia ainda é relativa, pois a escola continua atrelada a uma pompa estatal de rígido controle, onde praticamente todas as ações administrativas e pedagógicas são regulamentadas e controladas pelos órgãos oficiais de gestão educacional. Mas, para construir sua autonomia ela precisa assumir seu papel primordial e impulsionar a descentralização de suas ações, com atitudes democráticas e comunicativas fortalecendo seu Projeto Político Pedagógico.

No entanto, tratando-se de uma proposta de construção da autonomia, Veiga e Resende (1998, p. 113) advertem que:

A escola deve ser um espaço onde todos participem do planejamento e execução de todas as suas ações, onde o conjunto de valores, normas e relações obedecem a uma dinâmica singular e viva, e o projeto político pedagógico, passa a ser o único instrumento democrático para que a comunidade escolar possa se organizar e construir dentro de seu espaço, a sua autonomia.

Sendo assim, é importante ressaltar que o paradoxo existente entre autonomia atribuída e autonomia construída, está a priori nos sistemas de ensino, onde no caso da primeira, assegura às unidades escolares públicas de educação básica e os progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público. No segundo caso, a construção dá-se a partir da liberdade que a escola tem de montar seu projeto político pedagógico e o regimento interno de forma democrática, considerando a legislação vigente. Porém, fazendo desses documentos o guia das ações educacionais e administrativas com o objetivo de nortear o fazer escolar.

Nesse caso, Padilha (2001, p. 65) adverte: “... a autonomia, na escola democrática, pressupõe, pois, a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo na sala de aula, na sala de professores, na escola e fora dela”.

Desse modo, a autonomia construída é a que permite à escola escolher os seus rumos, decidir o seu futuro. Todavia, respeitando às leis e normas da educação nos níveis administrativos federal, estadual e municipal. A gestão democrática da escola pública é o caminho mais preciso para a sua autonomia e a concretização dos ideais de escola preocupada com a formação dos seus educandos, para a vida, para o trabalho, e para a construção de relações humanas e sociais, no exercício de cidadania na dimensão político pedagógico enquanto fazer escolar.

1.7. Forças Propulsoras

A visão teórica acerca da gestão democrática é bastante vasta e aponta para uma acentuada mudança comportamental, tanto no que se refere à aquisição de informações, quanto ao aumento de conhecimentos que permitam a construção de novos paradigmas de gestão. De acordo com Cury (2000), “entender a origem etimológica do termo gestão é configurar a geração de um novo modelo de administrar uma realidade, democrática em si mesma, e essa realidade traduz-se pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. Esse parâmetro faz-se ainda mais significativo à medida que se traduz em movimento histórico e passa a exigir relações novas de poder entre governantes e governados.

No bojo dessas configurações, a gestão educacional é vista como um processo circunstancial de mudança na escola e a sua sistemática de ação deve voltar-se para o compartilhamento das decisões sobre os processos sociais e os recursos para sua efetivação. Essa sistematização exige da gestão democrática a efetivação de competências na construção de sua autonomia. Dessa feita, pontua Luck (2010, p. 49), para planificar a democracia na gestão escolar é necessário “assumir liderança diante dos problemas sociais, envolver os alunos, no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar”.

A gestão escolar no decorrer da história da educação brasileira vem sendo construída a partir de discussões e propostas que envolvam os alunos e os conduza ao conhecimento do mundo e de si próprios e, o mais importante, é que tire proveito dos conhecimentos necessários à vida em sociedade. Só assim, a educação e a escola pública na sua complexidade buscarão os cuidados necessários à aprendizagem dos alunos, atores da sua própria história, pois é sabido que o aprender não se limita tão somente à sala de aula, mas, à escola como um todo.

Luckesi (2007, p. 15) sublinha que “uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos alunos, os alunos e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”. A gestão democrática prescinde da participação ativa da comunidade escolar no momento de partilhar o poder e tomar uma decisão. Essa democraticidade implica um processo de liderança gestacional, que dinamicamente favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. A liderança confere a gestão uma bandeira a ser implementada pelos diferentes atores que constroem o dia a dia escolar. Nesta perspectiva, o autor enfatiza que:

a própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente, de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida. Exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender. O mais importante na vida escolar não é o ganhar ou o perder, mas o aprender a ser e o aprender a viver juntos, para o bem-estar de si mesmo e do outro, com qualidade (LUCKESI, p. 15).

Nessa abordagem, é importante referir que após um longo período de regime militar, a escola brasileira se dispõe a reaprender e praticar a democracia. Daí a necessidade premente de ampliar esse conceito com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais. E ela é um desses, pois a gestão democrática é uma forma de democracia participativa que favorece o exercício da cidadania consciente.

Desse modo, Paro (2000, p. 78) afirma que:

se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata.

Percebe-se que, dirigir uma escola há algum tempo era uma tarefa rotineira onde o gestor era denominado de diretor, que tinha como função principal zelar pelo bom funcionamento da escola. Hoje, essa situação transformou-se, mudando o paradigma do autoritarismo duramente criticado, pelas transformações sociais, científicas e tecnológicas que passaram a exigir um modelo de escola com um novo perfil de dirigente, com formação e conhecimentos específicos para o cargo e a função de gestor.

A gestão democrática desponta como os raios luminosos que clareiam as ideias novas e estabelecem na escola a ação transformadora, que se legitima no artigo 206, inciso VI da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, respaldada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 em seu artigo 14. Nessa perspectiva, é possível pensar que a gestão democrática da escola significa que todos efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola, tanto nos aspectos físico, quanto educativo, cultural e político.

Para tanto, é necessário usar o espaço escolar como um recurso de educação, na perspectiva do “aprender a viver juntos”, de modo que os espaços possam ser respeitados, ativos, a favor da comunidade escolar e da sociedade. A gestão na escola pública carece, urgentemente, de reorganização e reestruturação, a partir de estudos aprofundados que levem a escola, no contexto geral, a refletir sobre o tripé: gestão x autonomia x democracia. Só assim é possível construir, de fato, a gestão democrática de qualidade com a qual todos sonham.

Nesse sentido, afirma Dourado (2007, p. 940):

a busca por melhoria da qualidade da educação exige medidas não só no campo do ingresso e da permanência, mas requer ações que possam reverter à situação de baixa qualidade da aprendizagem na educação básica, o que pressupõe, por um lado, identificar os condicionantes da política de gestão e, por outro, refletir sobre a construção de estratégias de mudança do quadro atual. O conceito de qualidade, nessa perspectiva, não pode ser reduzido a rendimento escolar, nem tomado como referência para o estabelecimento de mero ranking entre as instituições de ensino.

Sabe-se que essa construção é um processo de conquista, que deve partir da organização da escola como um todo, para que se construam os pactos: escola x família x

comunidade, a fim de negociar com o poder dominante e criar o novo modelo de poder: o democrático. O fio condutor é a reflexão traduzida no compromisso, na transparência, na autonomia e liderança dos grupos.

Agregado a esse ponto de vista, a escola deve permear a ideia de escola como espaço público, viabilizando a participação e o pluralismo. Sem esquecer de um fator preponderante, que influencia todo o sucesso da gestão democrática, a eficácia e a consolidação do conselho escolar, que entre outros mecanismos tem papel decisivo na construção da escola democrática e cidadã. Constituindo-se como órgão colegiado, o conselho representará a comunidade escolar e atuará em sintonia com a gestão da escola definindo caminhos para a tomada de decisões de caráter administrativa, financeira e político-pedagógicas de conformidade com as necessidades e potencialidades da escola.

A priori, a escola não comporta os chamados padrões de qualidade e o desenvolvimento das ações decorre expressivamente das relações sociais, não se curvando a modelos ou mesmo fórmulas na sua prática educativa. Bordignon e Gracindo (2000) deixam claro que: na identificação de alguns atributos da escola o referencial de qualidade está no social. A gestão democrática constrói-se na coletividade, onde todos os segmentos da escola e comunidade juntas lutam por uma educação de qualidade e de relevância social. O funcionamento do conselho escolar partindo da realidade em contexto garantirá de modo consistente a natureza político-educativa sobre o processo educacional com foco na aprendizagem.

No âmbito dessa abordagem, é notório que a gestão escolar na verdade nada mais é do que o reflexo do modelo de gestão que se instaurou no Estado brasileiro, produtivista, economicista e essencialmente técnico/burocrático. No entanto, a luta dos grupos envolvidos tende a mudança. Silva (1996, p. 45) referenda que, a escola pública não consegue assumir realmente a sua autonomia. Para a escola ser de fato autônoma deve estabelecer suas próprias normas de conduta no âmbito de ação. Para ser autônoma a escola pública deve “definir suas próprias regras para agir nos seus limites e possibilidades”.

A autonomia escolar foi distorcida pelos órgãos centrais, que se eximem de suas responsabilidades, naquilo que lhes cabe, repassam as escolas, e não as dotam de poder de decisão. Libâneo (2001, p. 115) contrapondo-se a esse enfoque deixa claro que, “numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”.

Para Azanha (1998, p.15), a autonomia escolar e o desdobramento do projeto pedagógico típico da escola pública, estão sempre sujeitos a interferência de órgãos centrais com maior ou menor amplitude, tendendo ao desconhecimento das peculiaridades consideradas distintas na situação escolar. A consequência está no fato de a escola ficar desonerada do êxito da sua ação pedagógica, já que, continuamente, convive com interferência externa, mesmo que essa interferência seja bem intencionada, não leva em consideração que a escola pública é uma diversidade e não uma unidade.

No entanto, Casassus (2002) fundamenta-se numa teoria que reporta-se a ação humana centrando-se na interação entre as pessoas e suas capacidades de articulação. É inquestionável que, na atualidade a sociedade não busque uma outra forma de gerir a educação, principalmente, com práticas democráticas dentre elas, a escolha dos gestores de escola. Desse modo, a gestão tende a transcorrer em situações consideradas estáveis e flexíveis. Esse padrão de gestão caracteriza a visão paradigmática dos seres humanos abstratos, determinados, seguros, rígidos, homogêneos e unidimensionais, numa visão objetiva, técnica, racional, linear.

Casassus (2002) percebe a gestão da escola pública como um encontro entre o Estado que a regula e as relações de poder entre o sistema educativo e a instituição escolar como um todo, apesar de um vislumbre de ampliação do valor da escola nos últimos tempos. Compreenda-se que, restringir a gestão da escola apenas com fins institucionais, fragmentará todo o processo da gestão democrática que envolve as mais diferentes atuações do sistema educativo.

Nesse contexto, Krawczyk (2007, p. 3) afirma:

o novo modelo de gestão escolar faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborarem projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais. De fato, o dado mais intrincado da proposta é a avaliação externa dos resultados por meio de testes, em vez de mecanismos burocráticos do sistema, como o mecanismo de integração e unidade do sistema¹.

Desse modo, fica claro que a gestão democrática pressupõe uma escola capaz de somar suas partes num todo organizado, sendo o gestor o articulador das orientações advindas dos poderes públicos, repensando junto à equipe da escola, a prática pedagógica e a sua

¹Disponível em: [http:// www.scielo.br](http://www.scielo.br) (artigo)

prática do dia a dia. A base fundamental está no conhecimento da realidade e na participação de todos os atores envolvidos no processo educativo. A organização e a gestão escolar devem pautar-se pelo cumprimento de sua função social, na socialização dos saberes acumulados historicamente pela humanidade e pela formação de valores e atitudes voltados para o exercício pleno da cidadania.

Assim, ao articular a organização e a gestão aos fins educativos, a escola estará garantindo, na prática, a consecução do Projeto Político Pedagógico que define a coletividade da escola, a política curricular e a relação com a comunidade através de metas pré-estabelecidas. É o caminho adequado para que a escola possa assumir seu eixo de atuação.

Pontua Gadotti (1998), “não se constrói uma gestão democrática sem redimensionar a prática pedagógica da escola, é imperativo que a gestão contemple um projeto pedagógico que seja objeto de estudo permanente considerando a sua flexibilidade”. Nesse contexto, a escola deve atuar como um espaço de construção coletiva onde o poder de decisão seja compartilhado, possibilitando a difusão de uma nova postura que propicie o ensino de qualidade capaz de competir com os moldes atuais, uma vez que, Gestão Democrática só se faz com interação e ação coletiva.

Para Freire (2003^a, p. 163), a assunção da gestão democrática educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e conseqüentemente favorecerem o exercício da participação popular. O autor alerta para o fato de que a educação não é portadora da transformação social, mas, “ajuda a esclarecer, a desvendar as condições em que a escola se encontra à transformação em si não obstante, é um evento educacional”. A modificação ensina, modela e remodela.

De modo que, é na transformação que o gestor estabelece com a comunidade uma relação de pluralidade e singularidade. Afirmar as contribuições teórico-metodológicas de Freire para a gestão democrática é um grande desafio. Uma vez que ele criou e desenvolveu não apenas uma pedagogia de alfabetização, mas, também, uma pedagogia que priorizou, em todos os tempos, a conscientização da criticidade, sempre seguida de uma concepção dialógica voltada para a escola como um todo.

Lima (2002, p. 28), salienta que a obra de Freire tem um perfil de transformador a modificador, não se restringindo apenas às questões de autonomia e de profissionalização docentes, mas também de formas de liderança, gestão substantivamente democrática, onde seja possível discutir objetivos, lideranças, estratégias voltadas para as “ações transformadoras”.

Dessa forma, o estudo das transformações pela qual passa o gestor dos tempos atuais, é perceptível na teoria freireana, a partir do acesso e permanência do aluno na escola pública, na preocupação com a democratização da gestão, construção de um ensino de qualidade e na implementação do movimento de alfabetização de jovens e adultos. Os processos participativos e dialógicos de construção coletiva, defendidos por Freire, transformaram-se na diretriz fundamental para as políticas educacionais de governo comprometido com a emancipação dos setores populares da sociedade.

Assim destaca Lima (2000),

um trabalho que toma como elemento central a crítica radical aos fenômenos de dominação não podia ignorar as dimensões organizacionais, pois essa crítica teria que revelar como a organização é aí instrumento essencial de perpetuação e de reprodução de um poder; e ao procurar combatê-lo, seria impossível não considerar a necessidade de construir novas formas de organização e distintos modos de gestão, substantivamente democráticos e autônomos, discutindo objetivos, lideranças, estratégias, etc., abrindo-se a ações transformadoras (p. 27).

Colombo (2004) chama a atenção para a ausência de memória organizacional que gera a falta de qualidade no gerenciamento da escola, que por sua vez, precisa rever o processo pedagógico e as estratégias de ensino, e ainda, incorporar as vantagens dos modelos metodológicos. Pois, afirma o autor, a ausência de visão gerencial e a pouca valorização dos atores envolvidos são uma realidade na maioria das instituições escolares brasileiras.

Pesquisas realizadas por Paro (1998, p. 46) mostram que o processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um valioso instrumento de consolidação da democracia em nível de sociedade, uma vez que, a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Portanto, fomentar a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida.

Repensar a teoria e a prática da gestão educacional é repensar a democratização institucional definindo-a como o caminho para a prática pedagógica, o que condiz com a prática social de modo que contribua para o fortalecimento de um processo democrático mais amplo. O autor, ainda diz que, a participação democrática não se dá espontaneamente, por ser um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a disposição de mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Para Luck (1998) o modelo de gestão escolar democrática orienta os dirigentes no que se refere à qualidade da aprendizagem dos alunos, de modo que conheçam sua realidade,

a si mesmo e as condições de enfrentamento do dia. Diante desse ponto de vista, percebe-se que a gestão já pressupõe a ideia de participação, ou seja, é o trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Como está patente na teoria luckiana, as decisões coletivas devem sempre estar voltadas para os interesses da comunidade escolar. No entanto, a educação política dá-se através da participação. Somente alguns gestores exercem a democracia participativa e autônoma, de conformidade com a legislação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 296, inciso VI e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 em seus artigos 3º, 14º e 15º.

Nesta perspectiva, Luck (1998, p. 23), acrescenta que: “toda pessoa tem o poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o independentemente da sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade”. Não dá para pensar na gestão escolar sem pautar-se na garantia do cumprimento da função social da escola, na socialização dos saberes acumulados ao longo da história. Articular a organização, a gestão e as finalidades educacionais na prática, é garantir a consecução do projeto político pedagógico, e a partir dele, definir a relação da escola com a comunidade. É o momento adequado para a escola assumir a sua especificidade e seu eixo de atuação, assim como o seu caminho metodológico.

Sobre isso, Hora (1997, p. 51), diz:

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.

A todos esses questionamentos Freire (1996, p. 43) apregoa com convicção, que: “o essencial nas relações entre educador e educando entre autoridade e liberdade, entre pais, mães, filhos e filhas é a reinvenção do ser humano no aprendizado de sua autonomia”.

O mundo contemporâneo deixa ver que a maior dificuldade que a escola pública enfrenta é reconstruir a sua práxis, sendo que, professores, nem sempre atuando na sala de aula, mostra-se distante da orientação e da tecnologia, costurando viés que difere da concepção de ensino e de aprendizagem, necessária a estrutura vigente de currículo e de educação.

Nesse contexto, Almeida (2005, p.18) que define com clareza que:

a importância de se desenvolver programas de formação voltados para as especificidades do trabalho dos gestores, alicerça-se na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas, na integração entre tecnologias e metodologias de formação, tendo as tecnologias como artefatos que favorecem os encontros entre pessoas, valores, concepções, práticas e emoções.

A Gestão Democrática passa pela construção coletiva da organização da escola, do ensino, e da vida humana. É uma prática diária, que permite tomar decisões sobre o Projeto Político Pedagógico, as finalidades e objetivos do planejamento de cada disciplina, e assim elencar disciplinarmente, conteúdos e atividades, tanto de professores quanto de alunos, com uma única preocupação, a aprendizagem. Os recursos humanos, físicos e financeiros, os procedimentos de avaliação, tudo isso dará o norte para a sua realização da gestão. Todas essas reflexões vão culminar na racionalidade, na qualidade do trabalho escolar e deve ser construídas na coletividade.

Do ponto de vista de Bourdieu (2005) o homem não um ser de caráter autônomo, mas, aquele que leva consigo uma bagagem social herdada do ambiente interno e externo, sendo muitas vezes exposto positivamente ou negativamente a serviço da credibilidade ou não da escola. Sob esse olhar é que se percebe a gestão escolar na sua constituição, como postuladora de organização, mobilização e articulação tanto das condições materiais, quanto das condições humanas necessárias para garantir os avanços das ações socioeducacionais.

A gestão democrática deve ser capaz de dinamizar a cultura de resultados, sem com isso descaracterizar o modo de ser e fazer de cada um e de todos, de modo que, as ações considerem as características de comunidade, sejam articuladas e associadas, para que os esforços dispendidos sejam compensados com resultados significativos. Muito embora tenha-se a compreensão de que, os problemas da educação e da gestão escolar fazem parte do contexto globalizador e estão interrelacionados.

Assim, é necessário que a gestão democrática assuma-se como princípio do Estado nas políticas educacionais que retratam o próprio Estado de Direito e aí se espelha, articulando a participação dos cidadãos no processo das políticas públicas governamentais. Considera-se necessário que o cidadão do mundo e mais precisamente o cidadão da escola seja ouvido e tenha assento na contenda política para as tomadas de decisão. Como diz Cury (2002, p. 172), “é democratizar a democracia”.

É a partir dessa concepção que a gestão democrática postula-se no princípio constituinte dos Conselhos Escolares e de outras formas colegiadas utilizadas pela escola, e requer um novo tempo de gerir saberes, sem, no entanto, abrir mão da história experienciada da gestão ao longo do tempo. Nesse contexto, Ferreira (2006, p. 79) evidencia que:

o modelo de gestão democrática, fundamentado nos estudos de Dourado (2006), conceitua a gestão como um processo de aprendizado e de luta política que se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificações de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Essa conceitualização carece de uma reflexão profunda por todos que fazem a escola pública, visto que não se trata apenas de construir um modelo de gestão ideal, mas, numa parceria com o ambiente escolar, levando em consideração a cultura e os interesses dos atores envolvidos, a partir de princípios democráticos de gestão participativa, colegiada e autônoma.

É compreensível que diante de um sistema totalmente capitalista, a escola pública transforma-se muitas vezes num complexo jogo de convergências, que tendem a construir uma gestão próxima do que é desejável e propicia a reflexão na práxis da escola. É notório que em decorrência das inquietações e das manifestações sociais, o governo do Brasil, tem mobilizado ações e projetos que demandam diálogo crítico a respeito do trabalho aí realizado.

São ações que tem amparo legal na CF/1988, conforme o artigo 205, que prescreve: a educação “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando, o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Toda conceitualização da ação gestora na escola pública e seus diferentes modos de atuação tiveram ao longo do caminho muitas mudanças e, essas mudanças e desafios continuam sendo objeto de reflexão, estudo e pesquisa.

2 – A TERRA DA SCHEELITA, A ESCOLA, DESEJOS E PERSPECTIVAS

Reportar-se as questões cotidianas de uma escola pública demanda uma tarefa bastante complexa, pois trata-se de uma instituição que atende camadas heterogêneas da sociedade advindas da periferia e do complexo conjunto social formador da grande massa humana dos centros urbanos. A escola é a grande aliada e, sem dúvida, um complexo maravilhoso da sabedoria humana, haja vista, que em seus diferentes seguimentos há uma busca, nas mais diferentes situações, de um elo de encaixe para a sustentação da dimensão educacional.

A escola, por ser o lugar onde se prepara a criança para a vida é, sem dúvida, lugar privilegiado, onde por excelência, é possível ensiná-la a viver. O grande educador norte-americano, Postman, enfatiza que “aprender é uma aventura de superação, da maior aventura humana, de moldar e transformar mentes” e, parafraseando Snyders no seu livro *Alunos Felizes*, acrescenta “quanto mais os alunos enfrentam dificuldades, mais deve ser a escola um lugar que lhes traga estímulo e prazer”. Diante desse ponto de vista, a escola pública precisa urgentemente adotar a pedagogia da sabedoria, do discernimento, da alegria, do prazer e do conhecimento.

Nessa dimensão, a escola postula-se como um lugar de destaque, uma vez que é através dos ensinamentos fundamentais e necessários ao cidadão, que se compreende o mundo, onde o aluno é o ator da história, capacitando-se para desenvolver suas potencialidades de análise, comparatividade, resolução de problemas, interpretação e atuação sobre o mundo a sua volta. Só assim, o conhecimento transmitido pela escola adquire sentido e significado para o aluno, enquanto instrumento de mudança, provocada pelas situações políticas, sociais e econômicas da contemporaneidade. Nesse contexto, insere-se a educação do município de Currais Novos, no Rio Grande do Norte, que tem como norte o crescimento humano, a urbanização e a cultura vivenciada ao longo de sua história.

2.1. O Município de Currais Novos e sua historiografia

Currais Novos, assim como tantas cidades no Brasil, teve na organização do seu espaço territorial como ponto chave, as atividades agropecuárias - século XVIII -, localizadas na confluência de dois rios denominados de Totoró² e Maxinaré³, com a edificação de uma

² Totoró ou Tororó – é uma palavra indígena, que quer dizer lugar de água.

casa e três currais, primeiro núcleo de povoamento e ponto chave das transformações heteroespaciais que hoje fazem parte do município.

Somente por volta de 1755 é que teve início o processo de povoamento do município pelo primeiro Coronel do Regimento de Cavalaria da Ribeira do Seridó, o senhor Cipriano Lopes Galvão, vindo de Igarassu – Pernambuco, nomeado pelo então Governador Pedro Albuquerque Melo. O Coronel Cipriano instalou sua residência na localidade Totoró e Maxinaré, e aí, construiu sua moradia e três “novos currais”, bem estruturados, feitos de pau-a-pique, com troncos de aroeira. Ali realizavam-se a compra, venda e troca de gado. Com isso, essa fazenda passou a ser referência na região, servindo de estímulos para o surgimento de outras fazendas de gado, num crescente aumento de habitantes na povoação.

Com a morte do Coronel Cipriano, assume seus negócios o primeiro dos seus seis filhos, também chamado de Cipriano Lopes Galvão, com a titularidade de Capitão Mor da Ribeira do Totoró, que era proprietário de uma leva de terras numa área denominada de Sítio São Bento. Historicamente, o Capitão Mor Galvão foi o fundador do município de Currais Novos.

A fim de realizar um desejo do seu falecido pai, o Capitão Mor Galvão fez doação de meia légua⁴ de terra, situada na ponta da serra do Catunda para a construção de uma capela em honra a Senhora Sant’Ana, padroeira dos ciganos, reconhecida como anciã serena e acolhedora, símbolo da fertilidade e do progresso. Em 26 de julho de 1808, realiza-se pela primeira vez a procissão com a imagem de Sant’Ana. Nesse tempo, a capela pertencia a jurisdição de Caicó.

Territorialmente o município tem uma área populacional de 903 km², situado na Microrregião do Seridó Oriental, na Zona do Sertão, no chamado Polígono das Secas. A população é em torno de 42 668 habitantes (CENSO-IBGE, 2010). O clima é quente e semi-árido, com uma média pluviométrica de 550 mm/ano, e caracterizado pela escassez e desigual distribuição de chuvas, com uma insolação média/dia de 3.000 horas luz solar por ano, com temperaturas médias de 22°C.

O espaço natural apresenta características próprias da região. A vegetação apresenta formações vegetais composta por caatingas hiperxerófila de caráter seco, com uma grande quantidade de cactáceas e plantas de porte baixo, ralas e de acentuado xerofitismo,

³ Maxinaré – palavra indígena, quer dizer confluência das águas, deu nome ao rio que corta a cidade, hoje denominado Rio Seridó.

⁴ Légua- antiga medida de extensão variável conforme o país. No Brasil tem de 6.000 a 6.600 metros.

caracterizadas como a vegetação mais seca do Estado, e as espécies mais encontradas são: macambira, mandacaru, xique-xique entre outras. O território curraisnovense pertenceu ao município de Acari até idos de 1890, quando foi proclamada a sua independência tornando-se vila. Porém, só atingiu a categoria de cidade através da Lei nº 486, de 29 de novembro de 1920.

Desse modo, percebe-se que do ponto de vista econômico, o tripé básico estrutural da região deu-se pela pecuária, o algodão consorciado com as lavouras alimentares das zonas consideradas férteis e a mineração exploratória da tantalita, berílio, scheelita e cassiterita, e que foi por muito tempo o sustentáculo da base econômica do seridó. Nos anos oitenta, a crise algodoeira afeta a rentabilidade da pecuária e coincide com a crise da mineração. As pilastras ruíram, porém, o município readaptou-se, soergueu-se e hoje a economia encontra-se em franco processo de reestruturação.

Do ponto de vista histórico, a cidade de Currais Novos/RN, insere-se num estágio posterior a sua ascensão agrícola, com destaque especial para a indústria ceramista e de confecções de bonelaria dentro e fora do estado, além do artesanato, constituído de bordados, rendas, fibras vegetais, cerâmicas decorativas e produtos alimentares. E como marca de muita visibilidade, a informática está presente nos negócios. O município em virtude do grande acervo de scheelita existente no subsolo, e que na atualidade ainda estão submersos, por quase quatro décadas exportou o minério em grande escala. Em função disso, a cidade recebeu o cognome carinhoso de terra da scheelita.

Vale ressaltar que, essa história transcorreu na localidade denominada Mina Brejuí, considerada a maior mina de Scheelita da América do Sul, iniciando a exploração deste minério em 1943, data de sua descoberta no município. Todavia, somente a partir de 1954, a Mina Brejuí foi constituída empresa com o nome de Mineração Tomaz Salustino S/A, o concessionário foi o Desembargador Tomaz Salustino Gomes de Melo. O apogeu da mineração deu-se em plena Segunda Guerra Mundial e a empresa fornecia toneladas de minérios às indústrias do aço. Durante esse período, o progresso da sociedade se fez notar através da construção do Tungstênio Hotel, cinema, posto de puericultura, emissora de rádio, estádio de futebol, campo de pouso, colégios, hospital e casa do idoso.

No entanto, a partir dos anos 80, século XX, inicia-se o declínio da mineração em consequência da oscilação dos preços internacionais da Scheelita e da utilização de outros minérios para a fabricação de artefatos industriais e tecnológicos, levando a Mina Brejuí a reduzir suas atividades de extração mineral e buscar novas alternativas econômicas. Hoje, o

retorno a essa atividade é lenta e gradual, e já oportuniza ao município uma média de 300 empregos, na atividade denominada garimpo. Além dessas atividades, a Mina Brejuí tornou-se nos últimos anos o maior parque temático do Rio Grande do Norte, sendo visitada diariamente por turistas e estudantes vindos de toda parte do Brasil e do Exterior.

Vale salientar o novo aprendizado que a cidade teve na reconstrução da sua economia, e na atualidade está investindo na cajucultura de base orgânica, com expansão no mercado mundial ao lado de outras frutas. Nesse processo, a agroindústria se fortalece, sobretudo com os derivados de produtos de origem animal, ao mesmo tempo em que cresce a indústria em geral e mantém-se o ritmo do comércio e dos serviços, muito embora, apesar da natureza não ter dotado a região de abundância em água e terra fértil, o povo constitui-se de pessoas com iniciativas, solidárias, que valorizam a educação e não se deixam abater pelas adversidades.

Nesse âmbito, a cidade guarda as marcas do passado e abre caminhos para as transformações, principalmente no que diz respeito aos conflitos e as desigualdades sociais. Na área da comunicação conta com o serviço de TV a Cabo, com cinco canais de televisão, internet banda larga, além de rádios, jornais e revistas. De certo modo, o crescimento trouxe também a preocupação com a marginalização e as drogas.

Nesse contexto, Santos (1998, p. 180), afirma que “as cidades, como conjuntos complexos, possuem uma história que as faz resultar no que são hoje. A partir da colonização e da urbanização de um território é possível encontrar as causas da desigualdade e da segregação existente na maioria delas”.

Não foi diferente com a cidade de Currais Novos. Aqui também existem as marcas das transformações e mudanças ocasionadas pelo tempo áureo da agricultura e da pecuária, assim como o tempo de riquezas propiciadas pela exploração da scheelita, de forma bem definida e, que, por quase quatro décadas, possibilitou a população meios suficientes de fixação do seu povo no município, dotando-os de boas escolas, bancos e outros equipamentos dinamizadores da vida urbana, impulsionados pelo apogeu do crescimento econômico.

Com vistas ao controle e organização do uso e ocupação do solo nas áreas urbanas, na orientação de sua expansão, o município conta com a Lei do Plano Diretor, Lei de Parcelamento Urbano e Loteamento de Área e o Código de Obras, e todas datam de 1979, ainda em vigor. No entanto, é deveras real e necessária a alteração dos elementos norteadores da economia e do processo de urbanização do município, que se faz necessário à adequação dessas normas a realidade atual.

A prefeitura municipal desenvolve projetos de cunho cultural, educacional e socioeconômico no âmbito das secretarias, que se articulam entre si e buscam a melhor forma de desenvolvimento das ações de implantação, fortalecimento e difusão da arte e da cultura popular como ferramentas de desenvolvimento social e geração de emprego e renda.

Através da Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social, a Prefeitura Municipal apoia ações desenvolvidas no Centro de Referência e Assistência Social – CRAS -, Casa das Famílias, com curso de enxoval de recém-nascido para as mães carentes. Além disso, promovem oficinas e palestras na comunidade Negros do Riacho, comunidade remanescente de quilombola, com apoio e orientação ao movimento de preservação dos hábitos e costumes da comunidade. Atende ainda cerca de 1.500 crianças e adolescentes em média, através do Projovem adolescente, Programa de Erradicação do Trabalho Infantil - PETI e do Programa AABB Comunidade.

As atividades desenvolvidas preparam os jovens para uma profissão ou qualificação para a cidadania tão sonhada por todos aqueles que buscam um lugar ao sol, quais sejam cursos de violão, música, pintura, informática, atividades lúdicas, além de esportes diversificados, como capoeira, handebol, futsal, atletismo dentre outros. Entende-se que o governo municipal precisa desenvolver ações que viabilizem a transformação consciente da população. É aí que estão inseridos os oprimidos, pois como afirma Freire (2005, p.69), “os oprimidos, como casos individuais, são patologia, da sociedade sã, que precisa, por isto mesmo, ajustá-los a ela, mudando-lhes a mentalidade de homens ineptos e preguiçosos”.

A superação dessa mentalidade a rigor dá-se pela ação sociocultural que libertará as classes sociais dominadas e as transformará. Daí a importância de projetos que permitam trabalhar a realidade da população oprimida, mudando a face dessa discrepância, não apenas apontando um caminho, mais uma diretriz solucionável. É importante salientar a preocupação constante da prefeitura com a saúde e a educação, pois é sabido que uma população sem saúde e deseducada é uma população sem chance de vida digna.

2.2 A educação no município: fatos e reviravoltas

No que se refere à educação, a Secretaria de Educação do município de Currais Novos, coordena (08) creches, ensino infantil de um ano e meio a cinco anos (10) escolas, Ensino Fundamental 1º ao 9º ano, zona urbana, (02) creches e (02) escolas na zona rural. As escolas rurais trabalham com o programa Escola Ativa, cuja filosofia é a linha progressista e

tem por objetivo acreditar nas possibilidades de desenvolvimento da criança enquanto construtora e transformadora da sua própria realidade. Conta ainda, com (01) Centro Municipal de Ensino, que agrega onze (11) unidades escolares na zona rural, perfazendo um total 5.379 alunos matriculados.

No ano de 2001 o município firmou parceria com o Instituto Ayrton Senna – IAS, e desenvolveu um projeto pioneiro no Brasil, denominado “Escola Campeã”, que tinha como meta principal a correção do fluxo escolar, a evasão e a autonomia das escolas. Essa parceria resultou no desencadeamento de cursos de capacitação para gestores, política de formação continuada para professores, implantação do plano de cargos e salários do magistério municipal, além da elaboração do plano municipal de educação e da criação do conselho municipal de educação. Essa parceria deu certo e hoje o município prima por uma educação de qualidade com resultados satisfatórios e evasão zero, e ainda desenvolve vários projetos na modalidade atletismo com crianças e adolescentes.

Conforme Freire (1996, p. 52), “saber ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. Daí a compreensão de que, dando oportunidade e condições dignas ao educador e ao educando, a aprendizagem ocorrerá. Basta para isso, organizar os espaços sociais. Desse modo, Teodoro (2006, p. 59) afirma que “os processos de mudança em educação resulta, em grande medida, de se saber hoje que os processos de mudança são sempre locais”.

Nessa proposição convém ressaltar que no quadriênio 2005/2008, o município manteve a parceria com o IAS através da Secretaria Municipal de Educação e a denominação do programa mudou para Rede Vencer, cujo objetivo era melhorar o desenvolvimento humano através da educação e da gestão do processo educacional, garantindo unidade sem, contudo, perder a diversidade.

Através do programa “Rede Vencer” o município implantou o Programa Gestão Nota 10 a toda a rede municipal, considerando a sistemática do Instituto Ayrton Senna. Na atual conjuntura, o programa passou a denominar-se Circuito Campeão, que tem por meta o gerenciamento da aprendizagem de alunos da rede municipal e propicia a formação continuada a equipe pedagógica das escolas, juntamente com professores do 1º ao 9º ano das escolas urbanas e rurais.

Dentro dessa sistemática a Secretaria de Educação preocupa-se com a correção do fluxo, uma vez que a cultura da repetência leva o aluno a uma auto-baixa-estima, e traz consequência devastadora aos professores, que na maioria das vezes sentem-se frustrados,

pondo em dúvida a sua própria capacidade. O programa Correção de Fluxo, denominado Se Liga, atende a alunos que se encontram defasados idade-série, em três escolas da rede. De acordo com Oliveira (2000, p. 67), “o programa centra o foco no sucesso do aluno. Todo o resto gira em função de fazer o aluno dá certo, em um prazo determinado”.

Ainda com relação à educação municipal, a Secretaria de Educação desenvolve junto ao Ensino Infantil até o 2º ano do Ensino Fundamental um programa denominado “Fortalecimento de Alfabetização”, objetivando contribuir com as escolas, para que as crianças consigam, no tempo certo, apropriar-se das competências e habilidades que são necessárias ao desenvolvimento da leitura e da escrita.

Através do Ministério da Educação, foi implantado o programa Formação pela Escola, voltado à gestão e controle social dos recursos públicos da educação, conforme a proposta do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. Além disso, a Secretaria de Educação através do PROINFO dotou as escolas urbanas e rurais de computadores para os alunos, sendo ao mesmo tempo treinados (formação em serviço) os professores para atuarem com competência técnica nas salas-laboratório de informatização.

Nesse contexto, foram implantadas as Salas de Recursos Multifuncionais, ou seja, salas que além de outros recursos, têm computadores, tipo Lap Top para alunos de baixa visão, além da formação para gestores e professores com o programa Educação Inclusiva: Direito a Diversidade, em parceria com o MEC, sendo que o município de Currais Novos sedia o curso e atende a 34 (trinta e quatro) municípios do estado. O curso é realizado a cada semestre letivo.

Partindo do pressuposto de que a educação municipal preocupa-se com o bom desempenho dos alunos, é importante ressaltar o apoio dado aos projetos desenvolvidos nas escolas, tais como o projeto Rádio na Escola, que tem por objetivo oportunizar aos alunos a utilização dessa ferramenta como recurso didático, produzindo programas culturais integrando-os aos meios de comunicação. Outro trabalho interessante é o projeto Saúde do Escolar, onde são desenvolvidas atividades de prevenção em saúde, em situações de diferentes agravos, estimulando um convívio de parceria escola x família x Secretaria Municipal de Saúde.

Por fim, os programas destinados a Educação de Jovens e Adultos, quais sejam: Programa Brasil Alfabetizado – PPALFA, porta de acesso para a cidadania, cujo objetivo traduz-se no despertar e motivar os jovens e adultos a dar continuidade aos estudos até concluí-los. Destaca-se também, o PROEJAFIC - Programa de Formação Continuada, em

parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN -, que fomenta ações de formação e pesquisa para jovens e adultos em nível de Ensino Médio.

A missão da Secretaria Municipal de Educação é fortalecer as escolas na execução de políticas educacionais com foco no aluno, garantindo o ingresso e a permanência a partir de propostas inovadoras, num clima democrático de valorização da vida humana. Daí as parcerias com o MEC, através da UAB – Universidade Aberta do Brasil através do IFRN com o curso de Gestão Ambiental em nível de graduação para alunos da rede pública municipal.

Também faz a diferença na educação profissional e tecnológica o sistema oferecido pela Escola Técnica Aberta do Brasil (e-TecBrasil), com cursos de educação profissional e tecnológica à distância para professores e equipe pedagógica. São cursos de nível médio, quais sejam: Segurança no Trabalho e Guia de Turismo. A Secretaria conta ainda com o curso de especialização em Educação Infantil para professores e equipe pedagógica do ensino infantil, através da Plataforma Freire, criada pelo Ministério da Educação, porta de entrada dos professores da educação básica pública nas instituições públicas de ensino superior.

O Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica homenageia o educador brasileiro Paulo Freire. Essa plataforma conta com quatro atores fundamentais: o professor, a secretaria municipal de educação, a rede de instituições públicas de ensino superior e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. É necessário que o professor escolha o curso que gostaria de fazer, a secretaria valida a inscrição do professor, as instituições de ensino superior ministram a formação e a CAPES coordena e avalia todo o processo da formação.

Por sua vez, o município foi contemplado desde o ano de 2006 com o projeto Selo UNICEF – Município Aprovado, um reconhecimento internacional conquistado através dos resultados de esforços para a melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes. Assim, faz-se a inscrição, o UNICEF realiza um diagnóstico e avalia as condições de ver e repensar sua política e estratégias de modo a alcançar os objetivos do projeto. Os inscritos são agrupados, de acordo com a realidade socioeconômica e avaliados a priori em três eixos: Impacto Social, Gestão de Políticas Públicas e Participação Social.

Para o quadriênio 2009 - 2012, o município de Currais Novos procurou planejar todas as ações que serão levadas a efeito. Nesse quadriênio, realizou-se o I FÓRUM COMUNITÁRIO SELO UNICEF, com o tema: “O mundo todo vai olhar para o nosso município com bons olhos”. O evento contou com a participação de representantes de órgãos

governamentais, crianças, adolescentes, Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, representantes das Igrejas cristãs, Associações comunitárias, Pastoral da Criança, profissionais da Saúde, educação e Assistência Social, comunidade quilombola, Imprensa falada, escrita, televisada e internauta, professores das escolas públicas além de representantes do PSF, CREAS e CRAS, permitindo a todos um espaço de diálogo e reflexão sobre a qualidade de vida de crianças e adolescentes do município.

A Secretaria Municipal de Educação delega poderes a Subcoordenadoria de Ensino para desenvolver a complexa tarefa de estruturalmente analisar as características das escolas sob sua jurisdição, considerando o ambiente educativo, a gestão escolar, o projeto político pedagógico, os conselhos escolares, e ainda a integração da comunidade escolar, a visão de qualidade dos atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem e em especial, a avaliação da aprendizagem e do trabalho escolar. Esses aspectos impactam positiva ou negativamente a qualidade da aprendizagem nas escolas.

De conformidade com esses aspectos, Matsuura, Diretor Geral da UNESCO (2004, p. 1) defende que uma escola de qualidade é,

aquela em que existe um clima favorável à aprendizagem, em que os professores e gestores são líderes animadores e em que a violência é substituída pela cultura de paz e pelo o gosto dos alunos irem a uma instituição que atende as suas necessidades. Uma boa escola tem um currículo significativo: mantém um pé no seu ambiente e outro na sociedade em rede.

Assim, a Secretaria Municipal de Educação demonstra preocupação com os aspectos gerais da organização das escolas, e faz a diferença no apoio à gestão democrática a partir de escolha dos gestores escolares através de eleição direta na escola. Vale ressaltar que, compreender a escola do ponto de vista do gestor é também compreender o porquê de se fazer a história, e qual a contribuição dada por essa instituição à comunidade, pois de acordo com Delors (2006, p. 217) a escola “é o lugar ideal para a amizade, a ciência e a imaginação”. Nessa dinâmica, insere-se a escola objeto de estudo desse trabalho.

2.3. Exposição acerca da Escola Municipal Ausônio Araújo

A Escola Municipal Ausônio Araújo situa-se na Rua Luiz Janilson, 367, bairro JK, Currais Novos/RN. Criada através do Decreto nº 420/83 de 20 de janeiro de 1983, da Prefeitura Municipal de Currais Novos-RN. A escola oferece Ensino Fundamental de 1º ao 5º

ano. No princípio atendia a 380 crianças em dois turnos, mas ao ser ampliado no ano de 2007, com a construção de mais 07 salas de aulas, com rampas de acesso aos cadeirantes, elevou sua matrícula para 638 alunos.

Tabela 01: MATRÍCULA ESCOLAR/2010 – ESCOLA MUNICIPAL AUSÔNIO ARAÚJO

ANO	MI	TE	TR	MC	E	MF
1º	127	25	04	-	-	106
2º	139	17	05	02	-	125
3º	144	04	05	-	01	144
4º	127	10	07	01	01	122
5º	101	06	07	-	04	98

Legenda: MI = Matrícula Inicial; TE = Transferência Expedida; TR = Transferência Recebida; MC = Matrícula Cancelada; E = Evasão; MF = Matrícula Final.

Fonte: Secretaria da Escola Municipal Ausônio Araújo

Atendendo à normativa prescrita na Lei 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a escola reconhece a educação como instrumento fundamental para a integração e participação das pessoas com deficiência, uma vez que o disposto da Lei prevê serviços de apoio especializado na escola regular para atender às peculiaridades dos alunos inclusos, integrando-os nas classes comuns de ensino regular. Na Escola Municipal Ausônio Araújo estão incluídos na sua matrícula alunos deficientes físicos, surdos, com distrofia muscular, deficiências múltiplas, além de alunos com baixa visão.

Historicamente, a instituição foi denominada “Ausônio Araújo” por indicação de várias pessoas que conheciam o Sr. Ausônio Araújo⁴, funcionário da Prefeitura Municipal e Secretário de Administração por vários mandatos, contribuindo para o desenvolvimento da cidade. Na sua arquitetura, a escola apresenta estrutura moderna e espaço amplo, onde se verificam 14 salas de aula, Biblioteca (Sala de Leitura) salas de professores, secretaria, almoxarifado, mecanografia, direção, cozinha (cantina escolar), banheiros e pátio coberto. Há vinte e cinco anos a escola destaca-se como referência em educação, uma vez que o quadro de aprovação a partir dos 2007 tem apresentado entre 96 a 98 pontos percentuais de aproveitamento.

⁴ Homem simples, agricultor, pai zeloso, com dois filhos que os denominou de Ausônio Filho e Ausônio Tércio, ambos, Padres e em função deles deixou sua fazenda para residir na cidade e cuidar da formação acadêmica e religiosa dos mesmos.

A escola em apreço tem como missão proporcionar ensino de qualidade, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e capazes de participar ativamente na transformação da sociedade. Diante da carência e falta de conhecimento das famílias, ela preocupa-se sobremaneira com os resultados e, principalmente, com os alunos faltosos. A equipe pedagógica faz visitas “in loco” às famílias e, ainda oferece serviço individualizado aos alunos, atendendo-os em domicílio quando são impedidos por qualquer circunstância de irem à escola, para que não haja prejuízo de reprovação ou evasão.

Na visão de futuro, a escola almeja trabalhar de modo que seja referência na qualidade do ensino por ela oferecida e pela competência profissional de toda a equipe que a compõe. O ensino ministrado desenvolve-se do 1º ao 5º ano e a escola desenvolve vários projetos, dentre eles: Literatura infantil - um encontro entre o conhecimento real e o lúdico, cujo objetivo é formar leitores capazes de se apaixonar pela Literatura Infantil de maneira divertida e prazerosa.

É relevante salientar a significatividade do Vaga-lume⁵, um projeto de incentivo à leitura lúdica nas turmas de 1º e 2º ano, coordenado pela equipe pedagógica com a participação dos alunos, por grupos específicos, e o material literário, desde livros, revistas (gibis), recortes de jornais dentre outros, são colocados num carrinho (semelhante aos de supermercado) e, em dias alternados, passa nas salas de aulas para que as crianças escolham o título que lhes chama a atenção, levando-o sob forma de empréstimo e trocado posteriormente.

Também é desenvolvido o Jornal na Sala de Aula, como alternativa de construção e reconstrução de textos diversos, além de provocar nas crianças o prazer de criar seus próprios textos no contexto da sala de aula, o que permite aos mesmos uma grande satisfação em verem as suas criações jornalísticas lidas por toda a comunidade escolar. O jornal foi denominado Gazeta do Ausônio, que tem como o objetivo principal divulgar as atividades da escola e a produção textual dos alunos.

Essa perspectiva de desenvolver atividades de incentivo à leitura levou os gestores e a equipe pedagógica a organizar cursos de formação continuada, oportunizando aos professores a participação em estudos que permitem aos mesmos exporem suas opiniões acerca de temas que devem ser contemplados na sua formação. Diante dessa prerrogativa,

⁵ Vaga-lume ou pirilampo é um inseto coleóptero das famílias Elateridae, Fengodidae ou Lampyridae, notório por suas emissões luminosas, daí o porquê da escolha do nome para o projeto, levar luzes as mentes das crianças através da literatura infantil.

Nóvoa (1991), pontua claramente a escola como um dos espaços de formação docente. É importante salientar que a escola como único espaço de formação não cumpre com seu papel de transformadora e inovadora. Daí a necessidade de ampliar e dinamizar esse espaço.

Nunes (2000, p. 71), afirma que:

A institucionalização de professores reflexivos e pesquisadores ganha propósito no momento em: disponibilizam-se tempo e espaço de discussão e debates coletivos na e sobre a prática; reconhecem-se e valorizam-se os saberes que os professores são portadores; partilham-se saberes, há troca de experiências; desenvolvem-se projetos de pesquisa sobre os mais variados temas que analisam os perpétuos problemas que os professores vivenciam no seu cotidiano e de intervenção para a resolução de problemas concretos.

Diante desse contexto, a escola elaborou uma proposta de formação de coordenadores, por módulos denominados FOCO com temas propostos pelos professores, que com certeza trarão um maior enriquecimento para o trabalho na sala de aula, quais sejam: Alfabetização; Educação para a Convivência do Semi-Árido; Educação Inclusiva: direito à diversidade; O que ensinar sobre a leitura e a escrita; Democratizando a escola – Conselho escolar; Ressignificando a Matemática e, Meio Ambiente, esse lugar é meu.

Esse paradigma focaliza a preocupação com a formação dos professores e enfatiza a necessidade de repensar os processos de formação docente, que deve ser embasado na perspectiva de valorização da prática como ponto chave de análise e reflexão dos gestores, equipe pedagógica e professores.

Diante do exposto, vale ressaltar Imbernón (2004, p. 39), que faz referência a formação do professor, quando afirma que é fundamental:

formar um professor como um profissional prático-reflexivo que se defronta com situações de incerteza, contextualizadas e únicas, que recorre à investigação como uma forma de decidir e de intervir praticamente em tais situações, que faz emergir novos discursos teóricos e concepções alternativas de formação.

Convém salientar que a escola preocupa-se também com o material de trabalho que serve de base de apoio aos professores e aluno, tais como, a utilização de produtos de informação, como: revistas, jornais, livros, CD's vídeos, rádio e televisão. A escola aqui referenciada possui, inclusive, linha de TV a Cabo e internet banda larga. Muito embora alguns serviços ainda não estão disponibilizados a todos os alunos, como a internet, o que não os impede de fazer uso desse serviço, pois dominam muito bem a linguagem denominada site,

e-mail, on-line, orkut, twitter dentre outros, graças às lan houses que oportunizam a essas crianças adentrarem o mundo interconectado.

Vale ressaltar que a escola foi contemplada no ano de 2010 com o programa do PROINFO/MEC, e atualmente, instalou uma sala laboratório com 30 computadores em rede, que serão utilizados pelos alunos, no programa “Inclusão Digital - Informática e Tecnologia da Informação”, do Programa Mais Educação do Ministério da Educação, que tem como objetivo capacitar gestores, professores e voluntários para construir com os alunos o caminho da informação digital, em nível de programas sofisticados e internet. O referido programa desenvolver-se-á a partir do início do ano letivo de 2011.

Na trajetória da escola Municipal Ausônio Araújo, dez gestores compuseram esse caminho, todos imbuídos de bons propósitos, sendo que, no início das atividades da escola, o trabalho pedagógico tomou por referência as teorias de Maria Montessori, obtendo resultados satisfatórios, e sempre inovou muito na questão de alfabetização, principalmente, quanto ao ler e escrever. Junto aos pais, alunos e professores construíram o Regimento Interno da Escola, o Plano de Trabalho, e também desenvolveram serviços complementares como Pelotão de Saúde⁶, Projeto de Hortaliças - para melhoria da merenda e a criação do Conselho Escolar.

Um significativo avanço na escola deu-se a partir da implantação da gestão democrática, com a escolha de gestores através de eleição direta, com a participação da comunidade escolar e sociedade, com papel fundamental no direcionamento do trabalho administrativo e pedagógico da escola, que de acordo o Professor Lima (2002, p. 15) “a autonomia da escola, a autonomia da pedagogia dependem da mobilização organizacional dos sujeitos pedagógicos, que fazem à escola”.

A equipe técnica e pedagógica é formada por 27 professores dos quais, 24 são pedagogos, 02 Letrados, 01 graduado em Educação Física, e apenas 01 professora tem formação de Magistério - em nível de Ensino Médio. O apoio logístico é composto por 04 supervisoras, sendo 03 pedagogas, uma especialista em Supervisão Escolar, 02 especialistas em Psicopedagogia, 01 com formação em Letras, 01 gestora escolar tem com formação em Letras e pós-graduada em Gestão Educacional, e 01 Vice-gestora com formação em Pedagogia. Além desses profissionais, a escola conta com o apoio de 07 Auxiliares de

⁶ Grupos de alunos que, juntamente com professores, eram treinados para executar na escola, serviços de primeiros socorros.

Serviços Gerais - ASG's, 02 merendeiras e 04 Secretárias Escolares para os trabalhos de escrituração da escola.

2.4. Proposta Pedagógica: o fazer didático e técnico-administrativo

A Proposta Pedagógica pauta-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 5.694/96, que considera como ponto fundamental a aferição da autonomia de organização da educação básica e no desenvolvimento do aluno, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania. A proposta é fundamentada nos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN's, que serve de norte para a carta de intenções da comunidade escolar, e prenuncia favorável ao desenvolvimento de um ensino de qualidade, respeitando as individualidades, a afetividade e a valorização da autoestima dos alunos eixos norteador da metodologia utilizada na referida proposta.

Vale salientar que esse documento denota uma estruturação pedagógica delineada nos seguintes fundamentos:

a) Concepção de educação, princípios e valores éticos:

- Aspectos específicos da área de desenvolvimento da alfabetização;
- Formação pessoal e social do aluno;
- Desenvolvimento do ensino fundamental, através das habilidades linguísticas básicas do ouvir, falar, ler e escrever;
- O desenvolvimento do pensamento matemático;
- Ensino de qualidade com foco no desempenho do aluno;
- Organização dos conteúdos fundamentais para a compreensão do mundo;
- Estruturação de conteúdo sócio interativos da informatização;
- Professor/articulador mediatizando o espaço-tempo;
- O político e o pedagógico antenado com o ambiente escolar;
- A análise textual e a reflexão sobre a língua.

Conforme explicita a proposta em estudo, uma educação pautada em princípios e valores éticos, decerto contribuirá para a realização do homem, e permitirá o seu acesso ao mundo dos conhecimentos produzidos socialmente, de modo que possa orientá-lo na construção e utilização de múltiplas linguagens e conhecimentos histórico-sociais, científicos e tecnológicos. Esse ponto de vista visualiza uma educação que propicie o desenvolvimento

de valores culturais e políticos de uma sociedade democrática, capaz de solidarizar-se com as diversas situações advindas da modernidade.

Objetivo geral:

A escola tem por fim promover uma educação de qualidade, comprometida com a formação integral dos alunos, e define que a aprendizagem significativa seja a meta prioritária do processo educativo, pautando-se nos princípios de diálogo, respeito mútuo, solidariedade, credibilidade e responsabilidade.

Objetivos específicos:

- Prestar assessoramento aos docentes visando à melhoria do processo ensino-aprendizagem;
- Realizar encontros periódicos para o planejamento e cumprimento do trabalho pedagógico da escola.
- Efetivar a autonomia administrativa e pedagógica da escola;
- Criar estratégias para o fortalecimento e permanência do aluno na escola, assegurando sua aprendizagem;
- Desenvolver uma proposta de formação continuada que envolva a comunidade escolar;
- Oferecer aos professores condições que possibilitem a melhoria do seu desempenho técnico nas atividades de planejamento.

Conteúdos:

A equipe técnico-administrativa e pedagógica da escola preocupa-se sobremaneira com a prática educativo-pedagógica, tendo por parâmetro os quatro pilares da educação, ou seja, a organização pedagógica gira ao redor de quatro aprendizagens fundamentais, pois Delors (2006, p. 90), afirma “à aprendizagem terá ao longo da vida a pilastra do conhecimento, na busca dos instrumentos de compreensão, permitindo-se agir sobre o meio onde está inserido, participando e cooperando com todas as atividades da vida humana”.

Essa preocupação vincula-se diretamente à pilastra do aprender a conhecer, que tem como meta não só a aquisição de saberes, mas antes de tudo, o domínio dos instrumentos do conhecimento, de modo que o conhecer se faz presente nas leituras, nas pesquisas, nas informações que são colhidas através de revistas, folders, livros, internet, jornais, pesquisas. Enfim, há uma grande preocupação com os saberes que sejam úteis ao aluno, a sua família e a sociedade, haja vista que o mundo moderno exige da escola uma formação intelectual, problematizadora e ao mesmo tempo estimuladora do senso crítico de cidadão sociocultural e histórico.

As questões apontadas neste bloco de conteúdos reportam-se ao aponto de vista da Equipe Pedagógica da escola, ao deixar claro que os conteúdos são conhecimentos sistematizados, selecionados das bases científicas, sem desconsiderar a ação acumulada pela experiência social da humanidade, tendo como preocupação o desenvolvimento das habilidades e dos hábitos sem desvincular-se dos métodos e procedimentos de aprendizagem e de estudo de mundo, que deverá ser enfrentado pelos cidadãos formados nessa instância maior que é a escola.

Sob o ponto de vista metodológico é importante compreender que os conteúdos são interdependentes, ou seja, um atua sobre o outro, e a unificação dá-se através da sistematização dos conhecimentos, uma vez que a escola alicerça-se nos pilares do conhecimento, como explica Delors (2006, p. 90),

a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo da vida serão de certo modo, quais sejam os instrumentos da compreensão, do agir sobre o meio, da participação e da cooperação em todas as atividades humanas e por fim, o aprender a ser no sentido de contribuir para o desenvolvimento total da pessoa humana.

À luz dessa concepção, insere-se a proposta pedagógica da escola, que se apropria com muita precisão da questão da formação profissional, uma vez que conhecimento e aprendizagem são indissociáveis. Ressalta-se ainda Delors (2006, p. 93) quando afirma que “na atualidade o homem carece de instrumentalização que lhes permita sua evolução para o mundo da ciência e do desenvolvimento de inovações geradoras de novas empresas e novos empregos”.

A preocupação com a aprendizagem transforma-se no grande dilema que a escola enfrenta em função das várias situações de miséria, violência, desamor, desafetos, dentre outros malefícios do mundo globalizado. Do ponto de vista de Teodoro (2003, p. 100),

o sistema de educação escolar pode afirmar-se como um lugar central de afirmação da cidadania, numa sociedade comunicacional gerida de um modo dialógico, embora tendo sempre presente que a escola é um local de luta e de compromisso', e aqui o autor faz alusão a Freire, que diz, 'a escola não muda por decreto ou discurso retórico.

No entanto, apesar da diversidade de situações, a escola municipal Ausônio Araújo, procura ministrar o ensino com a preocupação de gerir de modo satisfatório as situações, planeando ações incentivadoras que motive os alunos a querer mudar a história de suas vidas. Os objetivos são traçados levando em consideração os projetos comuns a todos, daí ser necessário usar duas vertentes onde a primeira é levar o aluno a descoberta de si mesmo e do seu próximo e a segunda sua condução a participação nos projetos de trabalho comuns a todos.

Por fim, a escola busca repassar aos professores o senso crítico e autônomo para que possam formular seus próprios juízos de valor. Esse trabalho de formação do docente prepara-o para conduzir o aluno no aprendizado do seu próprio eu, para assim poder desenvolver sua própria personalidade, a capacidade de agir autonomamente, ter discernimento e responsabilidade pessoal. Desse modo, a escola posiciona-se como formadora de cidadãos capazes de atitudes valorativas, com consciência e conhecimento de suas ações. Esse pensamento lhe permite definir os conteúdos básicos, necessários ao aprendizado do aluno, considerando os seus próprios valores.

Um ponto fundamental da escola e preocupação dos que fazem a gestão democrática é com a informação que é passada ao aluno, uma vez que isso implica saber fazer, ou seja, saber realizar ações e exercícios reflexivos sobre a sua atividade e como aplicá-la nos contextos mais diferenciados.

Há uma preocupação em adequar os conteúdos trabalhados na sala de aula, levando sempre em consideração a mudança de atitudes dos alunos, vendo como fundamental o componente cognitivo, sem descuidar de avaliar no dia a dia da escola as mudanças comportamentais, os sentimentos do aluno, suas crenças, preferências e gosto. Os professores usam estratégias, das mais variadas, com a finalidade de conduzir os conteúdos, sem receitas prontas, haja vista que, cada escola e cada turma possuem suas próprias peculiaridades. A equipe não desconsidera a pertinência das pesquisas e das construções teóricas que versam sobre a escola, não as toma como dogma ou verdade inquestionável, mas sim como um ponto de análise da prática pedagógica com criticidade e responsabilidade.

Daí a compreensão de que o professor ao desenvolver sua ação pedagógica, o fará de um modo diferente do outro, porque os saberes construídos ao longo de sua trajetória provêm da sua história, de fontes diversas, em vários momentos de sua vida.

Desse ponto de vista, Tardif (2004, p. 18), acrescenta que “o saber dos professores é plural, compósito, heterogêneo, porque envolve no próprio exercício do trabalho, conhecimentos e um saber-fazer bastante diverso, proveniente de fontes variadas e, provavelmente, de natureza diferente”.

Mediante ao exposto, percebe-se uma organização pedagógica voltada para uma metodologia diversificada, capaz de interagir com os interesses e as diferenças tão comuns a escola pública, levando em conta os vários projetos que favorecem o desenvolvimento e o envolvimento do aluno, sem desviar-se das áreas do conhecimento, quais sejam: a língua portuguesa, as ciências, a história, a geografia e a matemática. Além disso, é acrescido o estudo acerca da formação pessoal e social do aluno, inserindo-se também o ensino de artes, além dos temas transversais, que são trabalhados de forma interdisciplinar.

Pedagogicamente, a escola busca estratégias e metodologias que garantam uma aprendizagem de qualidade, onde o aluno seja capaz de apropriar-se de conhecimentos fundamentais, necessários às mudanças comportamentais, tanto em nível pessoal, quanto profissional. A base desse crescimento está na interação aluno x professor e demais componentes da escola, de modo que o momento histórico vivido direcione um novo olhar para a prática educativa, democrática por qual passa a escola pública brasileira, que carrega a marca do autoritarismo, de relações sociais hierarquizadas e que por alguns privilégios reproduzem um altíssimo nível de desigualdade, injustiça e exclusão social.

2.5. Avaliação: avanços e retrocessos

À luz desses parâmetros, a Escola Municipal Ausônio Araújo aponta para um novo rumo no processo de avaliação, que, requer mudanças significativas na prática pedagógica, e decerto o professor tem procurado avaliar a aprendizagem com significação, funcionalidade e usos, tanto no ambiente escolar quanto no cotidiano social. O fundamental é oferecer ao aluno uma vasta e diversificada chance de pensar, buscar conhecimentos, isto é, que ele seja capaz de rever suas próprias hipóteses, e possa analisar seus avanços ou seus recuos. No decorrer do ano letivo, os registros são feitos mediante as várias atividades desenvolvidas, e a equipe pedagógica acompanha, analisa e procura caminhos para driblar os resultados negativos.

Na sistemática de avaliação estão inseridas as três etapas da avaliação: a diagnóstica, a formativa e a somativa, que termina na classificatória, ou seja, o professor avalia de forma contínua, no entanto, sua preocupação insere-se num resultado de notas (soma). Diante dessa postura, a equipe pedagógica tem buscado estimular os professores e alunos no cultivo dos valores que sejam importantes para a vida do cidadão, relevantes nas múltiplas dimensões da aprendizagem, como conteúdos significativos, e envolvimento total do aluno nas tarefas teóricas e práticas através dos inúmeros projetos desenvolvidos com a participação direta dos mesmos.

Diante dessa proposição, Hoffmann (2001, p. 92), considera que: “avaliar é essencialmente problematizar, não com a intenção de resolver problemas, de chegar sempre a resultados, mas com a intenção de provocar o pensar, a curiosidade, a formulação e a reformulação de diferentes hipóteses por diferentes alunos”.

A escola percebe ser necessário que o professor utilize-se da avaliação diagnóstica não apenas no início do ano letivo, mas ao término de cada conteúdo trabalhado, para que possa corrigir possíveis falhas ou mesmo a não aprendizagem por parte de alguns alunos, oportunizando o replanejamento de conteúdos significativos para a vida escolar e em sociedade. Essa intervenção oportuniza a correção dos rumos até chegar aos resultados almejados, com prevalência nos aspectos qualitativos sobre os quantitativos, como determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no art. 24.

Na efetivação desses resultados, a escola preocupa-se com as necessidades e com os diversos momentos do processo de ensinar e aprender, do aprender a ensinar. Nesse processo, é utilizada uma diversidade de instrumentos: atividades individuais, tanto orais quanto escritas, atividades grupais, tarefas, seminários, projetos diversos, testes, relatórios, fichas, todos sintonizados com a metodologia e os objetivos propostos. E como ponto de fechamento a escola desenvolve a autoavaliação objetivando a construção de cidadãos autônomos capaz de pensar criticamente sobre seu próprio desempenho e socialização.

Acerca desse parâmetro, Hoffmann (2003, p. 118) afirma ainda, que:

instrumentos de avaliação são, portanto, registros de diferentes naturezas. Ora é o aluno que é levado a fazer os próprios registros, expressando o seu conhecimento em tarefas, testes, desenhos, trabalhos e outros instrumentos elaborados pelo professor. Ora é o professor quem registra o que observou do aluno, fazendo anotações e outros apontamentos. Quanto mais frequentes e significativos forem tais registros, nos dois sentidos, melhores serão as condições do professor de adequar as ações educativas às possibilidades de cada grupo e de cada aluno.

Nessa proposição, fica evidente que os alunos são avaliados sistematicamente através de instrumentos diversificados, com predominância nos aspectos qualitativos da aprendizagem. Assim sendo, compete ao professor a tarefa de ensinar bem e estimular os alunos nas mais diversas situações, desde cultivo dos valores, dos sonhos e das realizações para a superação dos limites a eles impostos pela família, pelos grupos de convívio e pela própria sociedade. A avaliação institucional realiza-se mediante a busca do aperfeiçoamento da qualidade da educação, ou seja, do ensino e aprendizagem e da gestão.

Avaliar a escola como um todo permite aos gestores identificar como está o seu funcionamento em geral e visualizar a qualidade da ação pedagógica e administrativa na escola. Diante desse parâmetro, a Escola em estudo, realiza ao final de cada semestre letivo, uma avaliação externa, considerando os seguintes pontos: desempenho dos professores e funcionários, a participação dos pais, a gestão da escola, os fatores positivos e os negativos que precisam ser mudados.

A escola participa da avaliação do Ministério da Educação, a chamada Prova Brasil, que tem por finalidade verificar se o ensino ministrado leva aos saberes almejado pela sociedade brasileira. Vejamos em termos percentuais os resultados projetados pelo IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e o alcance da escola entre 2007 – 2009.

O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP no ano de 2007, como parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE. A projeção do IDEB é calculada com base na taxa de rendimento escolar, aprovação e evasão e no desempenho dos alunos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica - SAEB e na Prova Brasil. Percebe-se que, quanto maior a nota da escola na prova e quanto menos repetências e desistências ela registrar, melhor será a sua classificação, numa escala de zero a dez.

Esse foi um mecanismo bem elaborado e bem avaliado por técnicos especializados na área, havendo, portanto, a junção desses fatores. Desse modo fica evidenciado que a escola que trabalha em função do ensino e da aprendizagem dos seus alunos consegue uma classificação satisfatória, ao passo que a escola que aprova sem que o aluno tenha realmente aprendido, o resultado negativo ficará claro a partir da análise do desempenho da escola no IDEB.

TABELA 02: IDEB – METAS PROJETADAS PARA A REDE PÚBLICA MUNICIPAL –
Total/alunos 175

ANOS	IDEB ____Observado____ 2007	IDEB ____Observado____ 2009	____PROJEÇÃO____ 2011
Ensino Fundamental (1º e 2º anos)	3,3	3,6	4,1
Média padronizada - Prova Brasil	4,34	4,69	

Fonte: Censo Escolar e Prova Brasil

A Prova Brasil avalia o nível de alfabetização dos alunos no início e ao final do 2º ano de alfabetização. O resultado leva os professores ao aperfeiçoamento do planejamento e da execução das práticas pedagógicas. Esse diagnóstico delimita o nível de alfabetização dos alunos, prevê os déficits de letramento e contribui para a melhoria da qualidade do ensino e para a redução das desigualdades, em consonância com as metas e políticas estabelecidas pelas diretrizes da educação nacional. Além disso, as análises e interpretações dos resultados e os documentos pedagógicos, a eles relacionados, contribuem sobremaneira, para a formação dos professores.

No entanto, Hoffmann (2001, p. 63-64) deixa claro que é essencial a construção do projeto político pedagógico pela escola, assim como o planejamento didático. Esses são apenas rumos traçados, pois os alunos em processo de conhecimento, e os professores em trabalho pedagógico, utilizando-se da dinamicidade da experiência educativa, entre tantas variáveis, poderão redirecionar os rumos da educação. A autora deixa claro que,

o processo avaliativo, dada a sua complexidade, exige antecipar questões: no que acreditamos? O que pretendemos? Para quem pretendemos? Que condições iremos criar? Essas questões, entretanto, não podem e não devem suscitar respostas definitivas, parâmetros absolutos e irrevogáveis. As respostas formuladas precisam ser permanentemente, reconstruídas, revalidadas, aprofundadas, como mobilizadora de uma permanente reflexão do professor, redimensionando o tempo e os rumos do processo.

Diante desse ponto de vista, percebe-se que a avaliação deve permitir ao aluno, mas, principalmente aos professores, uma mudança nas ações técnicas e didático-pedagógicas, capaz de desencadear um processo diagnóstico, contínuo e investigativo, pois a avaliação processual permite uma análise dos avanços, recuos e entraves para uma retomada de decisão no contexto da escola, de modo que seja possível redefinir os rumos da educação escolar, sem medo de refazer os caminhos quando necessário.

2.5.1 *Rendimento Escolar*

O disposto no Art. 24, Inciso V da Lei 9.394/96 determina que a verificação do rendimento escolar observe-se o seguinte critério:

a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais.

Nesse contexto, a Escola Municipal Ausônio Araújo busca analisar as atividades desenvolvidas no decorrer do ano letivo, seguidas de replanejamento dos conteúdos, de modo que o aperfeiçoamento das ações pedagógicas possa garantir os resultados almejados. O quadro a seguir mostra os indicadores de rendimento anual.

Tabela 03: QUADRO DE RENDIMENTO – 2009

ANO	SÉRIE	MATRÍCULA	APROVADOS	PERCENTUAL APROVAÇÃO	REPROVADOS	PERCENTUAL REPROVAÇÃO
2008	1ª	147	125	97,66%	03	2,34%
2008	2ª	143	115	80,4%	28	19,6%
2008	3ª	171	146	80%	31	20%
2008	4ª	102	89	88,75%	11	11,25%
2008	5ª	173	149	89,17%	18	10,83%

Fonte: Secretaria da Escola Municipal Ausônio Araújo

A avaliação é um aspecto importante de todo o processo ensino-aprendizagem, uma vez que permite ao professor a condição de verificar se os objetivos foram alcançados, se foi possível desenvolver as habilidades e atitudes e o que acontece a partir da absorção dos conhecimentos construídos com a participação de todos, de modo que promova a mudança comportamental do aluno, futuro cidadão do mundo. A avaliação complementa o ato educativo e serve de sustentáculo nos avanços e também nos entraves, dando um norte aos caminhos que devem ser seguidos para que o processo ensino-aprendizagem se efetive de fato.

Tabela 04: QUADRO DE RENDIMENTO – 2010

ANO	SÉRIE	MATRÍCULA	APROVADOS	PERCENTUAL APROVAÇÃO	REPROVADOS	PERCENTUAL REPROVAÇÃO
2009	1ª	127	105	99%	01	0,1%
2009	2ª	139	101	81,2%	24	18,8%
2009	3ª	144	114	79,6%	30	20,4%
2009	4ª	127	116	95%	06	5%
2009	5ª	101	97	99%	01	01%

Fonte: Secretaria da Escola Municipal Ausônio Araújo

A escola fonte de estudo dessa pesquisa norteia-se pela avaliação processual por entender que o aproveitamento dos alunos dá-se durante todo o processo e de maneira contínua. A avaliação é vista como uma tarefa complexa e desafiante, pois é sabido que por mais democrática que seja a escola, constitui-se no sinônimo de controle, quer seja, da escola, da sociedade e do poder público. Como pontua a escritora Jussara Hoffmann (2001), “o controle é inerente a qualquer processo avaliativo que suscite a tomada de decisões sobre a vida de um indivíduo”.

Luckesi (2001), em entrevista à Revista Nova Escola sobre avaliação da aprendizagem deixa claro que, o ato de avaliar dá-se em três passos fundamentais: a constatação da realidade; a qualificação da realidade constatada; a tomada de decisão, a realidade constatada, tendo por pano de fundo uma teoria pedagógica construtiva. Daí perceber-se que se avalia para ter-se um diagnóstico da situação do aluno, para analisar os avanços e recuos e a partir deles definir ou redefinir o norte que a escola deverá seguir. O autor pontua ainda, a qualificação do desempenho do aluno, a partir da sua conduta, subsidia a qualidade da aprendizagem através da reorientação das atividades de forma efetiva.

2.6. Planejamento: o fazer e o agir

No quadro dessa ótica socioeducativa, a escola carece de uma organização no âmbito geral da atividade pedagógica, o que se percebe corresponsável pela definição das necessidades que possam dosar os ingredientes potenciais formadores das ações pedagógicas, como: equipe pedagógica, professores, alunos, pais, equipe de apoio, responsáveis pela organização do trabalho escolar. Nesse sentido, Libâneo (2004, p. 149) diz que “as instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam”.

Planejar é uma ação necessária a toda atividade humana, pois como bem diz o sábio adágio popular “não há ventos favoráveis a quem não sabe onde navegar”. É o ato de planejar que direciona o mover-se no mundo. Partindo dessa compreensão é que no início do ano letivo, no período destinado a semana pedagógica, coordenadores e professores reúnem-se e elaboram um plano de curso que deverá ser executado durante todo o ano letivo, tendo como base de referência a Proposta Pedagógica da escola (instrumento gerencial construído coletivamente pela comunidade escolar) e as Matrizes de Competências e Habilidades do

Programa Circuito Campeão do Instituto Ayrton Senna. Essas Matrizes fazem alusão ao conteúdo preterido pela escola para serem desenvolvidos no decorrer de cada ano de escolaridade.

O monitoramento do planejamento dá-se ao término de cada bimestre, quando a equipe pedagógica analisa o plano de curso, observando os conteúdos e habilidades trabalhadas, e as que não foram assimiladas pelos alunos são replanejadas para o bimestre seguinte através de estratégias⁷ diferenciadas. Outro ponto fundamental no planejamento é o livro didático, visto como um recurso riquíssimo que muito auxilia o trabalho do professor em sala de aula e associados às matrizes de habilidades do IAS. Para que o livro didático torne-se um instrumento de efetivo apoio a esse processo, pressupõe-se que seja diversificado e sensível às variações das formas de organização escolar, dos projetos pedagógicos, dos interesses sociais e das expectativas dos profissionais que o utilizarão.

Nesse contexto, a escola tem a preocupação de definir as estratégias de planejamento desde o início do ano letivo, com uma programação de estudos, fundamentação e avaliação das atividades do ano anterior. Esse período é denominado de semana pedagógica e a programação desenvolvida consta de palestras sobre temas priorizados pelos professores e equipe pedagógica. Geralmente, a escola traz conferencistas de renome nacional que passa para a comunidade escolar saberes, levanta hipóteses, questiona e sugere um planejamento que atenda a demanda das necessidades de cada grupo.

Os estudos desenvolvidos na semana pedagógica abordam temas como inclusão, projeto político pedagógico, avaliação, meio-ambiente, dentre outros, priorizados pelos professores. Um fato interessante nesses estudos é a avaliação feita sobre os pontos falhos do ano anterior para posterior correção. Ainda no decorrer da semana pedagógica é elaborado com a participação dos professores e equipe pedagógica o Projeto Pedagógico Interdisciplinar, que tem por objetivo “conhecer o nível da turma através de atividades diagnósticas, no intuito de, a partir daí, trilhar as metas traçadas para serem alcançadas no decorrer do processo ensino-aprendizagem”.

Esse projeto permite ao professor diagnosticar a situação de aprendizagem dos alunos assim como a socialização entre alunos e professores, com duração de quinze dias. Nesse período, a escola trabalha de forma uniforme e o planejamento a priori se fortalece de

⁷ É uma palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a arte dos generais planejarem e fazer a guerra na antiga Grécia. Na atualidade, estratégia abrange tanto as situações de concorrência como as de colaboração (MAXIMILIANO, 2007, p. 15)

uma intencionalidade educativa capaz de definir objetivos, metas, conteúdos, valores sociais e culturais, além de projetos da área esportiva para complementar as atividades extra sala de aula.

Perrenoud (2000, p. 69) chama a atenção diante dessa circunstância para o fato de que,

se a escola quisesse criar e manter o desejo de saber e a decisão de aprender, deveria diminuir consideravelmente seus programas, de maneira a integrar em um capítulo tudo o que permita aos alunos dar-lhe sentido e ter vontade de se apropriar desse conhecimento.

A base de fundamentação do planejamento apoia-se nos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN's, nas modalidades organizativas do trabalho pedagógico, que trata da sequência didática e tem como objetivo desenvolver as estratégias de leitura, para que a criança tome consciência de que o processo de ler prevê a seleção, antecipação, inferência e verificação de aspectos do texto lido. Outro ponto chave no trabalho do professor é a organização da vida na sala de aula, a divisão dos espaços, os materiais didáticos, utensílios utilizados que favorecem a aprendizagem.

A importância da organização da sala de aula permite ao professor analisar as diferentes atividades que se propõe realizar a partir dos conteúdos propostos e da metodologia⁸ mais adequada para atingir as metas propostas, de tal modo que contemple as peculiaridades dos alunos, como: concentração, motivação, interesse, destreza dentre outros. Do ponto de vista de uma professora, “educar comporta uma valorização ampla em todos os aspectos, de forma harmônica respeitando as individualidades dos alunos dentro de um grupo determinado”.

A equipe pedagógica da escola procura junto aos professores e a comunidade escolar analisar as matrizes de habilidades da prática de leitura, escrita e produção textual e linguagem oral, assim como as habilidades lógico-matemáticas de número e operações, espaço e forma, grandezas e medidas. No âmbito da história, as reflexões inserem-se no papel significativo do homem e suas ações em outros tempos e espaços, suas relações no grupo de convívio e na coletividade, de modo que contribua de forma relevante para a conquista da cidadania.

⁸ “Methodo” significa caminho; “logia” significa estudo. É o estudo dos caminhos a serem seguidos para se fazer ciência.

Com relação ao ensino da geografia, há uma grande preocupação da escola, no contexto geral, com o resgate dos conceitos básicos que permitam ao aluno compreender as relações socioculturais e o funcionamento da natureza a qual historicamente pertence, além de levá-los de modo singular a refletir sobre o conhecimento geográfico.

Com relação ao ensino de ciências buscam-se compreender a natureza, os fenômenos naturais, as teorias trabalhadas e debatidas pela comunidade científica, e os temas transversais são problematizados e analisados pela escola. Assim como a leitura de imagens, a compreensão da estética, o significado dos elementos constitutivos da educação artística, a percepção, a imaginação, a emoção, a sensibilidade, a criatividade e a reflexão ao realizar e fruir as produções artísticas dos alunos.

Nesse contexto, é perceptível que o planejamento é elaborado a partir das necessidades do aluno, sendo reelaboradas à medida que é diagnosticado falhas na transmissão de um determinado conteúdo. Também é levado a efeito o planejamento de atividades extracurriculares, como: gincana sócia esportiva e cultural, feiras de ciência e tecnologia, jogos interclasse, em preparação para os Jogos Municipais Esportivo Cultural – JOMEC, realizado pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes – SEMEC. Além dessas atividades, que acontecem ao longo do ano letivo, a escola também participa de ação sociocultural, como festival de cultura, semana da inclusão, dentre outras ações realizadas no município.

Libâneo (2004, p. 149) destaca em seus estudos, que “o planejamento se concretiza em planos e projetos, tanto da escola e do currículo quanto do ensino”. Diante desse conceito, percebe-se que a diversificação de atividades faz a diferença nos resultados esperados dos alunos. A melhoria da qualidade da educação apresenta uma escola que se insere num espaço de construção de cidadãos integrantes de uma sociedade digna de ter acesso aos conhecimentos necessários à atuação ativa, consciente de seus direitos e deveres.

2.7 Gestão participativa: eleição direta na Escola

A gestão participativa passa pela democratização das ações da escola sob a influência das várias forças propulsoras, que permitem praticar o exercício da cidadania, a partir da participação da equipe pedagógica, professores, alunos, pais e comunidade. É salutar o estabelecimento de objetivos para a solução de problemas na tomada de decisões como foco

nos resultados do processo educativo. Corroborando esse ponto de vista, Luck (2006, p. 21-22) afirma que:

o conceito de gestão, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunto de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um ‘todo’ orientado por uma atividade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos.

Vale salientar que o envolvimento de todos os segmentos da escola na gestão escolar participativa é um exercício de democraticidade e proporciona mudanças significativas na vida do aluno. O confronto de ideias e argumentos baseia-se nos mais diferentes pontos de vista, como: representação de associações, poder público, conselho escolar e as várias instâncias da comunidade. A realização de reuniões periódicas garantirá decerto, o acompanhamento e a participação nas ações deliberativas necessárias ao desenvolvimento das ações definidas pelo sistema de ensino do município e da escola.

Diante desses pressupostos, percebe-se que a gestão da Escola Municipal Ausônio Araújo dá-se de forma participativa, tendo como ponto chave o exercício da democracia, pois professores, equipe pedagógica, funcionários, pais e alunos participam da escolha de seus dirigentes através de eleição direta na escola. Muito embora a eleição por si só não garante a democratização da gestão, mas, abre espaço para as discussões e deliberações no contexto geral das atividades pedagógicas e da escola como um todo.

Nesse cenário, vale ressaltar que a Constituição Federal de 1988 referenda que a educação deva ser vista como uma ação conjunta estado-sociedade, de modo que a construção da cidadania alie-se a uma maior qualificação, possibilitando ao aluno, a inserção no mercado de trabalho. No artigo 205 da referida Constituição está evidenciado que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Diante desse contexto, Vieira (2006, p. 29), entende ser

o capítulo da educação na Constituição de 1988 o mais detalhado de todos os textos constitucionais anteriores que, de uma forma ou de outra, trataram da educação do Brasil. A Lei de Diretrizes e Bases, por sua vez, mantém o espírito da Carta Magna, detalhando seus princípios e avançando no sentido de encaminhar orientações legais para o sistema educacional. A importância de conhecer a base

legal decorre do fato de que esta, embora por si não altere a fisionomia do real, indica um caminho que a sociedade deseja para si e quer ver materializado.

À luz desse parâmetro legal, a escola busca organizar o trabalho pedagógico a partir da fundamentação junto aos professores e equipe com a finalidade de priorizar conteúdos significativos para o aluno. Por sua vez, há uma cobrança da comunidade com relação ao gestor no sentido de buscar cada vez mais trabalhar a autonomia, a emancipação e a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, base de sustentação e pilastra da escola, com a participação de todos os envolvidos nas ações pedagógicas e administrativas dela.

Ao final de cada bimestre o conselho escolar reúne-se para analisar os resultados, ficando evidenciada a preocupação dos conselheiros com as intervenções pedagógicas, sendo discutido o planejamento de atividades recuperatórias de conteúdo não assimilado pelo aluno. Nesse âmbito, a gestão da escola busca apoio no grupo para a tomada de decisões que nortearão o bimestre seguinte, a partir da participação de todos.

Aqui, vale ressaltar Lima (2001, p. 71), quando afirma que:

A participação organizada na escola exige, pelo menos do ponto de vista formal, a organização da escola para a participação, ou seja, a criação de estruturas e de órgãos em que essa participação se passaria a realizar, configurando, desta feita, uma “situação democrática”.

Percebe-se que o ponto chave da gestão centra-se nas ações coletivas e isso debita na conta de credibilidade da escola um saldo extra de autonomia e qualidade, haja vista a grande procura por matrículas já ao final do terceiro bimestre de cada ano letivo. A direção da escola também busca se aperfeiçoar através dos vários cursos de formação para gestores, cujo objetivo é desempenhar com competência técnica o seu trabalho administrativo-pedagógico.

O suporte democrático que abre os horizontes na relação escola x gestão é o processo de escolha dos seus dirigentes através da eleição, onde se efetiva de fato, o exercício da democracia tanto por parte dos professores, funcionários, como dos alunos e pais. Libâneo, Oliveira e Toschi (2006, p. 218) definem a gestão da escola como, “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

A eleição da Escola Municipal Ausônio Araújo é referendada pela lei nº 1.753/96 do município de Currais Novos, com amparo legal na Constituição Brasileira de 1988, artigo 206, no inciso VI, na lei 9.394/96, artigo 3º inciso VIII, além da Lei Orgânica Municipal,

artigo 128, inciso VI, Lei Complementar nº 05/2005 (Reformulação do Estatuto e do Plano de Cargos e Salários do Magistério Público Municipal) artigo 45 da referida lei.

O mandato do gestor será de três anos, a contar no dia 01 de janeiro do ano subsequente ao da eleição. No caso de afastamento definitivo do gestor eleito, assume a vacância o vice gestor e um novo vice gestor será escolhido num prazo de 30 (trinta) dias dentro dos princípios democráticos, sob a responsabilidade do Conselho Escolar.

Parente e Luck (2006, p. 76) sublinham com muita precisão que “a escolha do gestor escolar com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como mecanismo de relação diretamente legado à democratização da educação e da escola pública visando assegurar também a participação das famílias no processo da gestão e da educação dos seus filhos”.

2.8. Conselho Escolar: idas e vindas

O Conselho Escolar é um órgão representativo da comunidade escolar, com caráter deliberativo e consultivo nas questões referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola. O principal objetivo é fortalecer a autonomia da escola, além de apoiar o gestor nas ações que buscam sempre a qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos.

Tem também a função de acompanhar o planejamento e a execução dos projetos que demandam na escola, e ainda vota contra ou a favor de compras de materiais e equipamentos necessários ao bom funcionamento dela. De certo modo, transforma-se num órgão de controle social das verbas públicas destinadas à educação.

Diante dessa performance, Bordignon (2004, p. 2) acrescenta que “os conselhos de educação inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino como mecanismos de gestão colegiada, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes”.

A partir de então, a percepção de que a Escola Municipal Ausônio Araújo procura vivenciar a democracia desde as ações técnicas-administrativas, até as pedagógicas, de modo que as reuniões do conselho acontecem ordinariamente ao final de cada mês, e extraordinariamente, quando houver uma situação necessária. O conselho rege-se pela Lei nº 1.656/04, que define as normas de caráter pedagógico, administrativo, financeiro e comunitário da escola. Tem estatuto próprio com os objetivos, as funções, composição e funcionamento do referido conselho. Nas competências fica determinado que os conselheiros

aprovem ou não o plano de trabalho da escola e a elaboração do calendário escolar, levando em consideração os interesses da escola e as prioridades da comunidade escolar.

Como órgão de representação da comunidade, o conselho exercita o aprendizado político democrático ao examinar e aprovar as contas dos recursos financeiros repassados a escola através do Caixa Escolar, o acompanhamento quando da execução de obras de ampliação, pequenos reparos e reforma do prédio, compatibilizando a planilha com os trabalhos realizados, e por fim, deliberam sobre qualquer matéria de interesse da escola e da comunidade. Todas as reuniões são registradas em ata.

O conselho, ao buscar articulação efetiva junto ao processo pedagógico, assume o papel de suporte ao Projeto Político Pedagógico. Esse posicionamento reforça a construção da autonomia, embora se deva ter a lucidez que a autonomia escolar demanda muito trabalho e muito empenho de todos aqueles que estão inseridos nessa construção. Vários autores, dentre eles, Dourado (2000), defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares como formas mais democrática de gestão. Essa democratização assegura à escola a autonomia das ações pedagógicas, bem como a descentralização financeira, na qual o governo repassa para as escolas recursos público a serem gerenciados conforme as deliberações de cada comunidade escolar.

Nesse cenário, a gestão democrática da escola garante a unidade entre os instrumentos formais que a regem, quais sejam eleição direta, o conselho escolar, a descentralização financeira e as práticas efetivas de participação, confrontando a escola na sua singularidade com o sistema de ensino bem articulado que promova de forma autônoma a participação ampla nas políticas educacionais.

Diante desses parâmetros, está o crescimento do trabalho democrático desenvolvido no interior da Escola referenciada, que conta com a participação do gestor da escola, representantes dos segmentos dos professores, funcionários, alunos, pais e pessoas da comunidade. A composição do referido conselho dá-se através de eleição direta, realizada sempre no primeiro bimestre letivo, os conselheiros não são remunerados para esse fim, por se constituir serviço público relevante.

O processo eleitoral dá-se por uma comissão eleitoral, constituída por, no máximo, 05 (cinco) integrantes que não sejam candidatos ao Conselho Escolar. A Comissão Eleitoral tem por atribuição elaborar o edital da eleição, levando em consideração o Estatuto do Conselho, que realizam todo o processo eleitoral com lisura e neutralidade, e ainda empossam

os conselheiros. Compete também a Comissão definir quem pode candidatar-se, quem pode votar e a data da eleição.

Face ao exposto, vale salientar que a LDB no artigo Art. 14 determina que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No artigo 15, inciso III está preceituado que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica, que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas de direito financeiro público. Embora se leve em conta a regulamentação da lei, percebe-se que o princípio da autonomia delegada na gestão democrática não estabelece diretrizes claras e consistentes, apenas sinaliza para a participação de todos. Essa construção está sempre sendo construída.

3 – PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Esse trabalho emoldura-se no contexto de um estudo de caso e compõe-se de uma observação minuciosa de uma escola pública, que trabalha com o Ensino Fundamental, do primeiro ao quinto ano, localizada na área suburbana da cidade. Os instrumentais utilizados têm como foco principal a observação, entrevistas e análises de documentos. O estudo tem por base o ponto de vista teórico de Cellard (2008), Yin (2005), Laville & Dione (1999), Ludke & André (1986), o que permitiu a pesquisadora, na sua investigação, discorrer sobre os fenômenos organizacionais da gestão escolar, bem como a delimitação e a explicação do caso em estudo.

3.1. O espaço da pesquisa

A opção por um estudo de caso, numa escola pública da rede municipal de ensino da cidade de Currais Novos/RN, permitiu desenvolver a investigação acerca de uma gestão capaz de se posicionar junto aos vários segmentos da escola, buscando a colaboração das equipes de trabalho, sejam eles: professores, coordenadores pedagógicos, equipe técnica e de apoio, na reflexão dos rumos e da identidade escolar. O campo de investigação, atende aos seguintes critérios estabelecidos:

- Pertencer à rede pública de ensino, pois o anseio da pesquisadora é contribuir de forma prazerosa com os gestores na realização de projetos compartilhados com os professores, coordenadores pedagógicos, pais e alunos, com impacto positivo na aprendizagem dos alunos;
- Subsidiar a escola no processo democrático, contribuindo com estudos de fundamentação, uma vez que as dificuldades se acentuam em virtude da falta de uma boa literatura para a compreensão dos conceitos democráticos da gestão escolar.

A justificativa das variantes da pesquisa consiste na observação de uma escola pública que experiencia há mais de dez anos a gestão democrática através de eleição direta. A técnica inclui observação e análise da documentação comprobatória das ações desenvolvidas na escola a partir de uma gestão definida pela participação de todos os envolvidos no processo de democratização, e permite vivenciar na prática essa experiência. Yinn (2005), afirma: “o estudo de caso” como técnica de pesquisa, tem crescido intensamente.

Dentro deste contexto, inserem-se as inquietações culminadas nos seguintes questionamentos: que critérios a comunidade escolar utilizou para considerar a gestão da escola uma gestão democrática? Como e de que modo aconteceu a eleição para os gestores da escola? Os resultados satisfazem a comunidade escolar? E a sociedade? São questões consideradas críticas por falta de unanimidade em algumas ações didático-pedagógica e técnicas administrativas. Essas inquietações permitiram analisar algumas situações pontilhadas de precisão e imprecisão no caminhar de todos os envolvidos no direcionamento das ações diárias da escola.

A instabilidade das ações na escola permite-se analisar os estudos de casos, focalizando situações inéditas na sua grande maioria ocasionadas pelos problemas da modernidade, que polvilham a escola com a argamassa da sociedade, pontuam as questões econômicas e convivem com os problemas políticos. Daí a necessidade de optar e manter os contatos, delimitando como se dá a investigação, de modo que não se pretenda apenas analisar a gestão escolar como algo pautado numa eleição direta, mas investigar, pois grandes focos estão nas observações de como essa democraticidade ocorreu e se, de fato, os critérios democráticos foram considerados em todas as instâncias da escola.

Nesse aspecto, Ludke e André (1986, p. 22) afirmam que, “a importância de determinar os focos da investigação e estabelecer os contornos do estudo decorre do fato de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenômeno num tempo razoavelmente limitado”.

Sob essa égide, pauta-se o propósito de informar a comunidade escolar, que as observações e todos, os meios utilizados eram destinados a uma pesquisa de cunho acadêmico. A partir daí, busca-se participar das semanas pedagógicas no início de cada ano letivo, do planejamento das ações gestoras, dos coordenadores e dos professores, além da participação em reuniões de trabalho da escola. Dentre elas, as reuniões de pais e do conselho escolar; discussões em momentos de estudos e de aprofundamentos com os professores em conformidade com os temas desenvolvidos. Estes foram procedimentos realizados sistematicamente, ordenados e planejados.

Entretanto, a pesquisadora estava ciente de que algumas informações poderiam ser omitidas e, decerto, teriam alguma utilidade, principalmente quando da aplicação das entrevistas. Surge assim, a necessidade de clarificar a comunidade escolar os fins científicos da pesquisa e a magnitude desse trabalho para o estabelecimento do diálogo e parcerias junto aos especialistas e outras instituições quanto a melhoria do desenvolvimento profissional de

todos, uma vez que essa melhoria vai impactar diretamente na aprendizagem dos alunos. A seguir, pontua-se com precisão a análise dos dados e das diversas fontes informativas que, com clareza e espírito objetivo, muito contribuiu para o desenvolvimento do trabalho.

O objeto de estudo da pesquisa consistiu na discussão da gestão democrática e na análise da organização do trabalho pedagógico na escola pública, a partir dos princípios e da autonomia escolar que culminaram na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico. Os objetivos foram definidos como:

Objetivo Geral

- Analisar a gestão democrática numa escola pública da Rede Municipal de Ensino.

Objetivos específicos

- Conhecer a experiência da gestão democrática desenvolvida numa escola de Ensino Fundamental da rede pública;
- Proporcionar a comunidade escolar ferramentas de educação participativa que possam contribuir no desenvolvimento eficaz da gestão democrática;
- Participar das atividades administrativas e didático-pedagógicas numa total interação com os projetos escolares;
- Estimular gestores, coordenadores e professores a serem detentores dos conhecimentos sobre gestão escolar, enfatizando a importância do processo democrático na escola;
- Analisar o Projeto Político Pedagógico como referência situacional do planejamento e da gestão escolar.

A pesquisa teve como ponto de partida a observação, seguindo-se os momentos de escuta e aplicação de questionamentos das ações e do perfil da gestão escolar, sendo necessário acrescentar também, a análise documental, permitindo planejar e construir um plano de trabalho e o roteiro das entrevistas. Os questionamentos tornaram possível coletar informações acerca da matrícula anual, evasão, repetência, formação acadêmica dos professores e participação dos pais. No início desse trabalho houve a mudança dos gestores, e teve-se oportunidade de vivenciar “in loco” a eleição para o próximo triênio.

Para Ludke & André (1986, p. 25), planejar a observação significa determinar com antecedência “o quê” e “o como” observar. A partir desse parâmetro, a pesquisadora passou a frequentar a escola nos dois turnos, registrando todos os acontecimentos, desde reuniões de professores, pais e do conselho escolar, como também observando o desenvolvimento dos projetos de aulas e do próprio gerenciamento das gestoras no dia a dia do trabalho escolar. As entrevistas eram semiestruturadas com roteiro direcionado, porém flexíveis, de modo ser possível detectar o nível de satisfação dos docentes, o relacionamento das gestoras com os pais, alunos e com as equipes técnica, pedagógica e de apoio.

A preocupação com o estudo em apreço permitiu traçar caminhos metodológicos de forma prévia, transformados depois em banco de dados, o que deu suporte a um referencial significativo para o delineamento da pesquisa ora explicitada e a coletânea de material caracterizou o trabalho como estudo de caso. Para Yin (2005, p.215), o estudo de caso deve ser completo e pode ser identificado pelas seguintes características:

- O Estudo de Caso completo é aquele em que os limites e a distinção entre o fenômeno estudado e seu contexto são definidos;
- Um Estudo de Caso completo deve demonstrar de modo convincente que o investigador se empenhou exaustivamente, na coleta de evidências relevantes;
- Um Estudo de Caso exige do investigador uma boa previsão na fase do “design”, para evitar falta de tempo e recursos.

O autor deixa claro que o estudo de caso é abrangente, e acrescenta a forma como a estratégia é definida e implementada, o que constitui na verdade, o tópico de toda a leitura sobre a temática em questão. Há uma variedade nas fontes para o caso investigado, podendo ser uma pesquisa documental ou um estudo evidenciado a partir de entrevistas. A opção pelo uso da análise documental deixa claro que “a técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor, é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas” (CELLARD, 2008, p. 298).

A análise de documentos permite dimensionar o tempo necessário para a compreensão do processo de maturidade evolutiva dos componentes envolvidos no processo educativo da escola. É necessário levar em consideração na análise de um documento a natureza do texto, a sua redação, as variantes e a que se destina. Vale salientar, que para se obter a compreensão dimensional dos documentos é fundamental a percepção de que a partir da análise dos mesmos é possível proceder à análise dos dados, e acrescenta: a análise “é o momento de reunir todas as partes, elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto,

autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave” (CELLARD, 2008, p. 303).

Vale salientar que a natureza do caso investigado permite a análise documental e as entrevistas que, segundo Yin (2005, p. 197) constituem a principal fonte de evidências de um Estudo de Caso. São relatos verbais, e muitas vezes requerem do investigador a retomada de algumas informações, haja vista as imprecisões ou mesmo omissões de algumas situações importantes no constructo da pesquisa. Para tanto, é fundamental o uso do gravador ou câmera de áudio. Segundo o autor, há três tipos de entrevistas: aberta, para extrair fatos; opiniões “insights”; focada em perguntas previamente formuladas, e servem para corroborar o que o investigador pensa a respeito de determinada situação. A terceira maneira de condução de uma entrevista é a estruturada, com perguntas pré-formuladas e respostas fechadas.

A validação do estudo de caso dá-se no cruzamento das informações com as observações “in loco” é a análise documental, a partir da qual é possível construir uma base de dados informativos relevantes para o encadeamento patenteado na pesquisa. O estudo pautou-se no engajamento da pesquisadora com a escola, de um modo geral, no repasse aos envolvidos nas ações diárias da escola, com dinamismo, entusiasmo e amostragem dos resultados obtidos junto à comunidade escolar.

A análise dos documentos da escola foi fundamental para o enriquecimento das situações ora pesquisadas, como: o Projeto Político Pedagógico, o plano de trabalho da escola, o regimento interno, o estatuto do conselho escolar, a vida escolar dos alunos a partir da ficha de matrículas até a ficha do rendimento escolar. Como afirma Yin (2005), a pesquisa documental consta de um plano de coleta de dados, e serve para fortalecer o caráter fidedigno das várias fontes analisadas, e, ainda, acrescentar outras informações necessárias.

3.2. Natureza da pesquisa

De acordo com Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e porque, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. A partir desse enfoque, fica evidente ser na escola o lugar onde se experiencia o cotidiano da gestão para compreender as situações surgidas, tanto no âmbito social quanto no âmbito da institucionalidade que a ela é

devida. Em síntese, o estudo de caso determina o norte da investigação considerando as características das situações vivenciais do dia a dia da escola.

Para Laville e Dione (1999, p. 155), “o estudo de caso permite uma investigação que de início forneça explicações do caso, considerando os elementos que lhe marcam o contexto.” O atual contexto de materialização da política de gestão democrática, além de ser enfatizada através da realização de eleição direta na escola, busca responder as exigências da nova ordem social e aos anseios da comunidade escolar. Também ocorrem ações para atender as demandas do sistema educacional propostos pela Secretaria Municipal de Educação.

Essa preocupação reside em desenvolver no nível de escolas, ações que corrijam os desacertos da não aprendizagem dos alunos e atendam as prerrogativas do programa Circuito Campeão do Instituto Ayrton Senna, tendo como principal meta o gerenciamento da aprendizagem de alunos da rede, além de propiciar a formação continuada à equipe gestora e pedagógica das escolas, juntamente aos professores do 1º ao 9º ano das escolas urbanas e rurais.

Diante do ponto de vista da autora, a pesquisadora deve utilizar técnicas de observações variadas, entrevistas, com os vários segmentos da escola; fazer uma análise precisa dos diversos documentos, tais como: leis, decretos, portarias, estatutos e ainda, acompanhar todos os acontecimentos que pontilham o dia a dia da escola, principalmente as ações gestoras, atos, atitudes e as tomadas de decisões. A análise desses documentos subsidiou com precisão a pesquisa ora desenvolvida.

Yin (2005) deixa claro que o estudo de caso em muitas situações contribui com os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos. Nessa perspectiva, vê-se como de fundamental importância a participação de toda a sociedade com a finalidade de dar suporte à educação de qualidade a partir da gestão democrática. É de grande valia a capacidade de liderança do gestor, pois é ele que deve mobilizar a comunidade escolar e oferecer as mesmas respostas educativas que contribuirão, decerto, para o engrandecimento dos resultados e da qualidade do ensino. Ludke André (1986) defendem que o estudo de caso seja desenvolvido em três fases: exploratória; delimitação do estudo e análise e relato da pesquisa.

A fase exploratória deve partir de um planejamento flexível para que, no decorrer da pesquisa, o pesquisador defina mais claramente as metas almejadas a partir de um exame minucioso da literatura concernente, que pode surgir de observações, de depoimentos, dos

primeiros contatos com a documentação existente e principalmente com os gestores. No caso deste trabalho, os principais atores do cenário dessa pesquisadora.

Na delimitação do estudo, vale ressaltar que, identificados os elementos-chave e os remates do problema, procedeu-se a coleta de informações, onde os instrumentais coletados podem ser estruturados ou semiestruturados, de conformidade com o tema estudado. Nesse ínterim, é essencial ao pesquisador determinar os focos da investigação e estabelecer os contornos angulares a serem explorados num tempo razoavelmente limitado, porém fundamental para os objetivos prescritos e uma melhor compreensão da situação estudada.

A análise sistemática, bem como o relato da pesquisa, permite a utilização do método de observação direta por meio de entrevistas com os envolvidos no processo de gestão, tendo em vista aumentar a credibilidade da pesquisa. Do ponto de vista de Lima (2004), a entrevista “termina desenvolvendo uma espécie de comprometimento do entrevistado com a pesquisa, aumentando a credibilidade do material coletado”.

O grande pesquisador Yin (2005) nos seus postulados apresenta seis fontes de evidências que podem ser utilizadas, na medida do possível, para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: (1) documentação; (2) registro em arquivos; (3) entrevistas; (4) observações diretas; (5) observações participantes; (6) artefatos físicos. Nesse estudo, procuram-se utilizar com bastante ênfase essas fontes, muito embora o próprio autor na sua visão crítica admita serem fontes complementares e uma não tem maiores vantagens sobre outras, e acrescenta quanto mais fontes forem utilizadas, melhor para o estudo de caso. Mesmo assim, foi dispensada atenção especial às entrevistas.

Marconi e Lakatos (2001, p. 107) deixam claro que a entrevista, “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.” Simultaneamente às entrevistas, foram realizadas observações diretas, consideradas pela pesquisadora como elementos básicos do trabalho, além de contatos diretos com alguns dados documentais examinados criteriosamente para a obtenção de informações de cunho documental.

Inúmeros autores têm se debruçado sobre a pesquisa documental, e vale destacar, dentre eles, Cellard (2008, p. 298) que defende o objetivo de “constituir um corpus satisfatório, sem, no entanto, esgotar todas as pistas capazes de fornecer informações interessantes, e considera a análise documental como uma técnica que se vale de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico”.

Nessa ótica, a discussão sobre a análise documental articula-se com pontos de vista mais amplos de vários autores que defendem o uso de documentos na pesquisa sem, contudo, negligenciar a gestão escolar na dinâmica processual democrática. Nesse âmbito, o referendado de Oliveira (2007, p. 69) permite fazer o diferencial ao deixar claro que a análise documental é um “estudo direto em fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos ou fenômenos da realidade empírica”.

Como se vê, uma pesquisa científica requer comportamento adequado do pesquisador, leituras diversificadas das situações ocorridas no ambiente pesquisado, capacidade de análise, pré-disposição à escuta e a observação, e por fim, capacidade de interpretação de dados que ainda não receberam tratamento analítico correto.

Desse modo, é perceptível a opção da pesquisadora pela pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, pois permitiu a realização dos objetivos propostos, assim como a valoração dos dados explorados num trilhar de experiências vividas no dia a dia da gestão democrática e da prática pedagógica. Mesmo convivendo com algumas dificuldades e com algumas críticas, não houve desânimo; cada pedra no caminho era o estímulo para seguir a meta traçada, buscando resultados satisfatórios e fidedignos a implementação da gestão democrática e da proposta pedagógica da escola pública.

3.3 Atores da Pesquisa

O estudo em apreço realizou-se na Escola Municipal Ausônio Araújo, Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano, que implantou a gestão participativa desde o ano de 2001, quando os gestores foram escolhidos através de uma seleção qualificada, com a seguinte programação: curso de fundamentação teórica, com uma carga horária de 80 (oitenta) horas, onde foram discutidos: As Políticas Públicas da Educação, Gestor escolar - como administrar uma escola, dentre outros temas acrescidos. O curso deu-se em duas etapas de 40 (quarenta) horas cada, seguindo-se entrevistas e análise de currículo. A seleção deu-se por nota e critérios de qualificação. A partir daí, as escolas da rede pública municipal começaram a sua caminhada rumo à democratização, e dentre elas insere-se a escola acima referida, localizada no bairro JK, na cidade de Currais Novos, estado do Rio Grande do Norte.

Esse foi o pontapé inicial para um processo de grande relevância, um trabalho escolar inovador, haja vista a escola ser responsável pela transmissão do conhecimento, que projete para o mundo globalizado uma nova postura na formação de cidadãos críticos,

comprometidos com resultados eficazes, pois além de viver-se a era da globalização, vive-se também a era da economia e da comunicação. Nesse contexto, a escola não pode ficar despercebida. Ela necessita reconstruir-se e assumir renovadamente a gestão com o desafio de envolver toda a comunidade escolar para juntas, construir o conhecimento.

Vale ressaltar Souza Santos (1998, p. 46), apud Teodoro (2003, p. 97), ao defender a necessidade de formular um novo contrato social, bastante diferente do da modernidade, mais inclusivo, abrangendo “não apenas o homem e os grupos sociais, mas também a natureza”, o que passa em sua opinião, por uma redescoberta democrática do trabalho. Ressalta-se a importância da escola sentir-se responsável pela difusão do saber, haja vista ser o mundo da globalização bem mais exigente, onde os alunos necessitam elevar o seu nível de conhecimento com eficácia e precisão comprovada.

A escola, fonte de estudo deste trabalho, pontua a linha científica e demonstra preocupação com a inovação tecnológica e detém uma matrícula de 645 alunos, 27 professores e 16 funcionários.

Participantes da pesquisa:

- A Secretária Municipal de Educação;
- A Subcoordenadora de Ensino;
- Os professores;
- A equipe pedagógica;
- As gestoras;
- Alunos, num total de 100 (por amostragem);
- Representantes do Conselho Escolar;
- Pais, num total de 60 (por amostragem);
- Pessoal de apoio (num total de 06, incluindo-se 02 merendeiras).

Os participantes perfizeram um total de 197, e no decorrer da pesquisa colaboraram de modo efetivo com a pesquisadora. A disponibilidade da Secretária de Educação e da Subcoordenadora de Ensino foi de fundamental importância a ação situacional da educação do município, e consequentemente da ação pedagógica e administrativa que pontuam as nuances das escolas da rede, dentre elas a escola campo dessa pesquisa.

3.4 Instrumentais investigativos

- Observações sistemáticas – constituídas em três fases distintas: a participação dos gestores nas atividades pedagógicas dos professores e coordenação; atualização dos gestores quanto à formação continuada através de estudos, palestras e cursos específicos da área; ponderação e respeito nas atitudes frente os problemas do dia a dia da escola;
- Entrevistas semiestruturadas que permitiram a realização de atividades no dia a dia da escola e serviram para a complementação de alguns informes que escaparam à pesquisadora nas suas observações;
- A análise de documentos partiu, a princípio, da leitura e discussão do Projeto Político Pedagógico, dos planos de trabalho das gestoras, estatuto do Conselho Escolar, leis, decretos, portarias e regulamentos que referendam a gestão democrática através de eleição direta, entre outros. Esses instrumentais permitem fazer comparações, leituras, releituras para a obtenção de dados substanciais da gestão democrática no dia a dia da escola.

Todos esses instrumentais deram um norte à pesquisadora na exploração do tema em questão com segurança, objetividade, precisão, na trilha do saber cientificamente a construir. Vale ressaltar que toda análise foi constituída por fatos verídicos e dados das várias fontes, sendo perceptíveis aspectos significativos em cada uma das situações analisadas e observadas, e ainda foi possível identificar o compasso sinfônico da gestão escolar com as ações pedagógicas. Um ponto-chave singular e ao mesmo tempo plural, o discurso de toda a comunidade da instituição-laboratório voltada para um único objetivo: os resultados da aprendizagem.

A análise de dados será levada a efeito no capítulo seguinte, onde consta uma significativa cota de contribuição a uma gestão democrática como possibilidade de desenvolvimento e articulações coerentes com as perspectivas da gestão escolar, e ainda examinar, enumerar diversas situações consideradas “corriqueiras” de uma escola para assim, articular os vários segmentos que a compõem, propiciando discussões construtivas do fazer pedagógico, buscando a construção da tão sonhada escola democrática.

4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A sistematização analítica das informações demanda uma atividade que se realiza a partir dos desdobramentos das várias técnicas aplicadas e permitiram analisar a pertinência dos assuntos trabalhados. A análise pautou-se no foco inicial da pesquisa, a gestão democrática, organização pedagógica e gradualmente delineando-se tendo como principal ponto de convergência a inter-relação gestão x autonomia x participação x projeto pedagógico na prática diária da escola, o que propiciou a coleta direcionada e mais fidedigna dos dados.

Vale ressaltar que as análises foram planejadas e replanejadas para que os resultados correspondessem às expectativas propostas nos objetivos da pesquisa em conformidade com os teóricos que emprestaram apoio a pesquisadora nas leituras de fundamentação, quais foram Ludke e André (1986), Paro (2002), Manzini (2003), Libâneo (2004), Schneckenberg (2005), Libâneo, Oliveira e Toschi (2006), dentre outros. As leituras contribuíram sobremaneira no planejamento e no roteiro das perguntas, de modo a atingir os objetivos previstos, e por sua vez, o roteiro permite a interação entre a pesquisadora e os informantes.

4.1 Das entrevistas

A entrevista é um instrumento básico para a coleta de dados, como afirma Ludke e André (1986, p. 33). Através das entrevistas aplicadas foi possível diagnosticar situações diversificadas, analisar acertos e desacertos dos projetos desenvolvidos e coletar pareceres e depoimentos significativos para o objeto de estudo da pesquisa voltada para a gestão democrática e a organização pedagógica na escola pública do município de Currais Novos-RN. As entrevistas foram semiestruturadas e sem imposição, permitindo aos entrevistados liberdade de respostas claras, reais e sem subterfúgios.

O planejamento das entrevistas foi delineado levando em consideração questões relativas às variáveis que incidem diretamente em dados necessários a coleta e facilitadores da análise das informações prestadas pelos entrevistados. É importante que a coleta de informações tenha coesão com os objetivos propostos. A pesquisadora procurou adequar a sequência de perguntas, bem como os roteiros necessários para a realização do trabalho ora realizado.

Salienta-se que a entrevista semiestruturada demanda uma especial atenção à formulação das perguntas em virtude da necessidade de coletar dados básicos essenciais para

a reavaliação dos roteiros, bem como organizar com precisão as respostas numa interação processual com os pesquisandos. Do ponto de vista de Manzini (2003), “o roteiro serve a coleta das informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante”.

A análise das entrevistas permitiu acompanhar adequadamente as ações da gestão escolar tanto em nível de sustentação e dinamização da escola, quanto na orientação das ações conjuntas que demandam resultados satisfatórios à escola como um todo. Foi possível também perceber que as gestoras preocupam-se em romper certas barreiras construídas por algumas discordâncias, permitindo o diálogo e a busca de soluções no conjunto da comunidade escolar, oportunizando principalmente, aos professores, emitir suas opiniões, sugestões, sempre priorizando a aprendizagem como o ponto fundamental da escola. Além de demonstrar conhecimento da realidade escolar fica claro que a gestão democrática é um processo de adaptação gradual.

As entrevistas foram aplicadas inicialmente com as gestoras e a coordenação pedagógica, onde foi possível observar o trabalho desenvolvido com a participação de todos que compõem a escola. A seguir apresentam-se os resultados balizados, em primeiro lugar, com as gestoras do início da pesquisa e na sequência com a gestão atual. De modo geral, as entrevistas são desenvolvidas na busca de informações sobre as ocorrências factuais e que muitas vezes passam despercebidas ao observador, quais sejam: acontecimentos, histórias e informações mais sutis que escapam as observações.

A entrevista foi realizada a princípio com as gestoras das escolas da rede municipal, que estavam vivenciando o primeiro momento da gestão democrática. Algumas delas, advindas da fase de seleção, proporcionada quando da parceria do IAS com a Prefeitura no ano de dois mil e um, onde foi possível vivenciar uma experiência ímpar de formação dos futuros gestores que iriam reger a escola por um período de dois anos. Uma experiência pioneira em trinta e seis municípios brasileiros. Continuando as entrevistas, o foco centrou-se na equipe pedagógica, professores, pais e alunos. O quadro a seguir apresenta os resultados obtidos com as gestoras, denominadas de gestora “A”⁹ e gestora “B”¹⁰, mediante vivência da pesquisadora com as duas realidades.

⁹ A expressão gestora “A” refere-se à primeira gestora com a qual iniciamos o trabalho de pesquisa, sendo substituída pela nova gestão, pós-eleição - ano 2009.

¹⁰ A gestora B foi eleita para o triênio 2009-2011.

Tabela 05 - Critérios utilizados na adequação das possibilidades de coleta de informações por meio de entrevista – Gestora “A”

GESTORA “A”	DESTAQUE	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
O que destaca como parâmetro de apoio, as práticas educacionais da Escola?	A MISSÃO DA ESCOLA	-Promovendo um ensino de qualidade que contribua na formação de cidadãos críticos e capazes de participarem ativamente na transformação da sociedade, estimulando o respeito mútuo e as ideais de solidariedade.	- A falta de unidade no grupo de modo que todos assumam o trabalho da escola, com compromisso centrado na prática pedagógica e nos resultados acadêmicos dos alunos.
Como equilibra as interfaces nas diferentes áreas de ação da Escola??	INTERFACES DA AÇÃO ESCOLAR	-Definindo estratégias de valoração e respeito aos docentes, discentes e outros segmentos da escola; -Procurando manter a disciplina; -Promovendo o enriquecimento pedagógico através de viagens de estudos; -Administrando de forma correta os recursos financeiros, oriundos dos programas do governo, bem como das programações da escola.	- Falta de conscientização por parte de alguns professores e funcionários; - A não contribuição de alguns pais; - Falta de recursos por parte da família; - Recursos minimizados a cada ano letivo
Como lida com os conflitos e as tensões?	CONFLITOS E TENSÕES	- Reunindo o Conselho escolar para as deliberações necessárias, contando sempre com a participação de todos os membros.	- Falta a participação das famílias menos comprometidas com os filhos.
Há preocupação com a dimensão social do ambiente escolar?	DIMENSÃO SOCIAL DA ESCOLA	- Promovendo a construção de valores éticos, políticos, culturais, sociais, de solidariedade e cidadania, de modo que os alunos construam sua identidade de cidadão íntegro, crítico, ativo e participativo.	- O desestímulo por parte de alguns professores, uma minoria, mas, infelizmente, existe

Fonte: Arquivo da Pesquisadora

Conforme os itens acima, faz-se necessário retratar a opinião da gestora “B”, salientando que outros enunciados foram incorporados à entrevista, com a finalidade de analisar as várias situações da escola do ponto de vista da nova gestão.

Tabela 06 - Dados comparativos analisados através de entrevista com a Gestora “B”

GESTORA “B”	DESTAQUE	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Padrão/desempenho do gestor frente à escola x processos de aprendizagem.	PARÂMETRO DE GESTÃO	-Promovendo ensino de qualidade, através de uma prática pedagógica que estimule o respeito mútuo e a prática dos ideais de solidariedade; -Prática pedagógica coerente com a realidade do aluno; -Promoção de um ensino de qualidade com foco nos resultados; -Trabalho integrado junto à família, objetivando zerar a evasão escolar.	- Falta compreensão por parte de alguns e isso gera desestímulo
Comportamentos e atitudes na dinâmica do dia a dia escolar	O PAPEL DA GESTORA	-Dinamização a gestão escolar, pois os desafios são constantes, cabe ao gestor manter a serenidade, paciência, respeito, e autoafirmação na resolução dos problemas, terem inteligência emocional no convívio e na inter-relação com todos os segmentos da escola.	- A falta de apoio de alguns pais e da própria sociedade
Atitudes conflituosas entravam o desempenho da gestão	CONFLITOS	- Os conflitos fazem parte do processo de interação humana, assim, com bastante serenidade e no momento certo se conversa e mantém-se o equilíbrio do clima escolar.	- O convívio com crianças rebeldes, indisciplinadas sem apoio moral, desamadas. - A falta de compreensão de alguns professores.
Seu comportamento e/ou suas atitudes de impacto nas situações mais diversas, como por ex. de descaso dos docentes com a prática pedagógica.	ATITUDES COMPORTAMENTAIS	- Como gestora procuro ponderar minhas atitudes, porque afinal de contas, sou líder. E o líder torna-se referência dos seus “comandados” o mais desejado que se espera seja que meu comportamento possa servir de porto seguro nas tomadas de decisão, e transmissão de tranquilidade a equipe. Mas, é impossível que, como ser humano, não se saia do sério de vez em quando, portanto, o gestor deve procurar causar menos impactos na equipe e ajudar a todos a seguir um caminho que favoreça a melhoria do trabalho da escola.	- Falta apoio mais direcionado do órgão central; - A escola, apesar da gestão participativa não pode decidir, por exemplo, que tipo de professor quer, são impostos pelo o poder público e muitas vezes não correspondem as nossas expectativas e as expectativas dos pais.

Fonte: Arquivo da Pesquisadora

Ao analisar a dicotomia existente entre as gestoras “A e B”, vale ressaltar que cada demanda vencer as dificuldades na tentativa de aglutinar objetivos traçados e metas planejadas. Percebeu-se que, quando das discussões nas tomadas de decisões, ocorrem alguns distanciamentos entre gestores e o grupo que compõem a escola, sendo necessário haver um balizamento no modo de ser e agir profissional da gestora atual. Essa análise contribuiu

sobremaneira para a expansão da pesquisa, cujo ponto de convergência é a gestão democrática. Buscou-se compreender o percurso trilhado por cada uma e a relação com a prática. Analisar a gestão escolar do ponto de vista do gestor é acima de tudo entender que esse profissional faz da história a sua história.

Considerando o homem um ser histórico e que de sua relação com a própria natureza e consigo mesmo resulta a interação com as ações sociais, culturais e educacionais, e ainda, como ser histórico exerce um papel fundamental na sociedade, compreenda-se o papel do gestor como articulador da comunidade escolar, base e sustentáculo do trabalho de gestão na escola. Questiona-se: qual o papel desse articulador? Primeiro proceder a escuta aos que compõem a base de todo o trabalho escolar. Segundo, compreender a função que desempenha no circuito escolar e assim perceber que a democratização decorre das relações cordiais resultantes do processo educativo que acontece no dia a dia da escola.

Vale ressaltar Paro (2002, p. 17) quando afirma que “todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidade que a realidade apresenta para a ação”. Analisando o autor, percebe-se que não há receitas prontas, o que de fato existe são práticas realizadas no dia a dia da escola, nas conversas dos professores nos intervalos, na caminhada das gestoras, frente às inúmeras tarefas e problemas a serem desenvolvidos e resolvidos, enfim, a interação com as crianças e equipe pedagógica configura a construção de práticas democráticas.

Libâneo (2004, p.141) apresenta alguns princípios para a organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar, a partir da autonomia da escola, na formação dos vários segmentos que compõem a comunidade escolar, sem desconsiderar a avaliação dos atos e ações partilhadas por todos. Ao questionar-se: como a escola percebe a sua própria autonomia? A resposta vem do próprio autor, que a define como “faculdade de autogovernança” das pessoas decidirem o seu próprio destino. Isso significa que uma gestão é de fato democrática, quando é capaz de definir seus objetivos, sua organização e como gerir os recursos financeiros.

A escola pesquisada auto exercita-se a partir da discussão das várias propostas e ações de trabalho, colocando sempre em pauta as necessidades, os avanços e os recuos, quer sejam a questão financeira quer sejam as questões pedagógicas. O autor acima citado sugere que, para a escola ser de fato, respaldada é fundamental que os gestores encaminhem aos órgãos competentes a sugestão de projetos que atendam as necessidades educativas da

sociedade. A gestão da escola pesquisada mobiliza a comunidade educativa, convocando o conselho escolar para discutir os problemas, abrindo o leque das diversas situações, sempre com a participação da equipe pedagógica, professores, pais e alunos. O resultado é bem satisfatório, embora careça ainda de muitas outras iniciativas.

É importante ressaltar Schneckenberg (2005, p. 15) quando afirma com muita precisão que,

a democratização da gestão do sistema educativo amplia a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais, dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar.

A alusão a Schneckenberg reporta-se à necessidade da gestora atual abrir mais espaço para que haja mais interesse e envolvimento tanto da coordenação pedagógica, quanto dos professores, pais e comunidade nas tomadas de decisão em relação aos fatos que mais influenciam o desenvolvimento escolar almejado. Diante do exposto, faz-se necessário relatar os contributos dos demais membros envolvidos que fazem parte do arcabouço científico desta pesquisa.

4.2. Da gestão

4.2.1 Secretária Municipal de Educação

A história da gestão democrática nas escolas públicas da rede municipal de ensino de Currais Novos remete ao ano de 2001, quando foi implantada na Secretaria Municipal de Educação, numa parceria Prefeitura x Instituto Ayrton Senna, o programa Escola Campeã, que tinha como meta principal democratizar as escolas, sugerindo a eleição ou seleção para o provimento de cargos de diretor e vice-diretor escolar. Na ocasião, a opção foi pela seleção para diretores das escolas, e contou com 156 professores inscritos, para 10 (dez) escolas urbanas.

Os principais critérios para os candidatos eram: ser licenciado na área de educação, experiência de no mínimo 02 (dois) anos de efetivo exercício de sala de aula ou atividades de gestão escolar. A seleção ocorreu em três etapas: Prova escrito, curso de formação de gestores, entrevistas e exame de títulos. Esse processo não garantiu uma democratização tão ampla, mas permitiu aos classificados o exercício de um trabalho participativo, pois a partir

desse processo foram criados em todas as escolas os conselhos escolares, dentre outras ações. O mandato foi de 02 (dois), pois o processo era a título de experiência.

Após 02 (dois) anos, foram analisados os prós e os contras, e com a participação dos professores e pais, a opção foi por eleição direta na escola, com todas as prerrogativas que são inerentes a uma eleição. O mandato do gestor passou para 03 (três) anos e continua assim até os dias atuais. Essa pesquisadora teve o privilégio de vivenciar na escola campo de pesquisa, todo o processo começa com a criação da comissão eleitoral, e a partir daí, a elaboram-se um edital que contém todas as normas que regerão a eleição.

Dada à necessidade de analisar mais a miúdo essa proposta de gestão democrática desde a seleção até a eleição pelo voto direto, entrevista-se a secretária de educação do município, que ao ser indagado sobre essa realidade vivenciada, inclusive por ela, afirmou categoricamente que a seleção é bem mais eficaz, uma vez que os inscritos passam por uma formação inicial e quando chegam à etapa final detém os conceitos de gestão, autonomia e as políticas públicas de modo geral, o que significa um trabalho mais solidificado e coerente com a proposta pedagógica da secretaria.

Para tanto, afirmou a secretária, a eleição traz mais democraticidade à comunidade escolar e a participação efetiva de professores, funcionários, pais e alunos, que permite superar as barreiras existentes na comunidade escolar como um todo e, assim, estabelecer um elo de comprometimento com a causa principal: a aprendizagem. Essa forma de seleção ocorre em todas as escolas da rede municipal, quais sejam escolas com matrícula consideradas de grande a pequeno porte.

A secretária em apreço, denominada de secretária X¹¹, teve um mandato de apenas um ano e meio, pois assumiu outras atividades deixando vacante a pasta da educação, ocupada pela secretária Y¹², que procurou dar continuidade as propostas, projetos e programas que estão dando certo, dentre eles a gestão democrática, concretizada pela eleição dos responsáveis pelos bons resultados do processo educativo da rede municipal de ensino.

Ao se indagar acerca da gestão democrática nas escolas públicas da rede municipal de ensino, a Secretária Y deixou claro que "assumir a pasta da educação, na metade de uma gestão administrativa é um grande desafio". No entanto, diz a secretária, "tenho me esforçado bastante para garantir uma educação de qualidade". E acrescenta: "quanto à relação Secretaria de Educação x Gestores Escolares tenho a plena convicção que o gestor escolar precisa se

¹¹ Assumiu em 2009, tendo deixado o cargo no segundo semestre de 2010, por razões de trabalho.

¹² Atual gestora da Secretaria Municipal de Educação

conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola”. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões.

Nesse sentido, a relação secretaria x escola acontece satisfatoriamente, sempre compartilhando decisões. E acrescenta que

a escolha de diretores e vice-diretores das escolas municipais deu-se pela Lei 1.753 de 09 de novembro de 2006, através das eleições diretas, com a participação da comunidade escolar. Esse sempre foi um tema muito polêmico e discutido tanto nas escolas quanto entre especialistas da educação. O assunto encontra-se em grande evidência também devido ao fato de ser, entre as outras práticas de administração, aquela que envolve um maior interesse dos governantes, pois é uma importante ferramenta de cooptação pelo poder.

A Secretária Y afirma que “a gestão democrática necessita desse processo seletivo”, que a mesma avalia como positivo, porém ela deixa claro que, ‘gerir uma escola democraticamente não é tarefa fácil, mas é possível. A eleição de diretores escolares representa um clamor da população e possibilita uma transformação social, apesar de não garanti-la. Cria estratégias para que a comunidade possa participar das decisões da escola, sentindo-se parte da Unidade, porém não pode efetivar essa participação”.

Do ponto de vista da Secretária Y, a eleição garante também que “todos os professores com curso superior possam concorrer à função de diretor”, porém segundo a secretária, não é possível afirmar que ele seja um gestor democrático depois que assumir ou que será somente mais um representante do poder público local. Nada é garantido, nada é absoluto. O que é visível é a mudança nas instituições que estão com uma gestão democrática: a comunidade sente-se mais à vontade para estar com a direção, opinando, tirando dúvidas, participando dos eventos e das decisões, o que ressalta que a implantação da gestão democrática é uma ação positiva”.

Outro ponto importante deu-se no questionamento acerca da autonomia da escola. A secretária Y afirmou que “a autonomia atinge uma dimensão variada e esta fica mais perceptível em quatro grandes pilares da educação: financeiro, político, administrativo e pedagógico”. E acrescentou: “devemos ter em mente que esses quatro pilares são interdependentes, ou seja, para que a autonomia na escola possa atingir seu status pleno, os seus quatro eixos principais devem agir harmoniosamente”. No entanto, alguns se destacam é o caso do pedagógico, em que o diretor pode articular suas ações, gerir o recursos financeiros,

enquanto o administrativo o diretor não detém visto ser a secretaria quem gerencia os profissionais de cada instituição, concluiu.

Outro questionamento levado a efeito na entrevista foi acerca das prioridades da Secretaria de Educação, enquanto órgão de gestão municipal, responsável pelo delineamento de prioridades que viabilizem bons resultados no âmbito do ensino e da aprendizagem. A secretária Y deixou claro que, para atender as prioridades, a equipe pedagógica orientou os gestores, definindo junto aos mesmos as principais áreas de atuação, assim organizadas:

- ampliação do acesso para garantir a democratização do ensino;
- formação de professores, associada a uma política salarial e ao plano de carreira de forma a assegurar a melhoria da qualidade do ensino;
- utilização de novas tecnologias educacionais para suprir deficiências na formação dos professores e para enriquecer o currículo escolar;
- priorização de investimentos para as áreas onde se concentram os maiores déficits educacionais.

O quarto ponto do roteiro da entrevista tinha por critério obter informações acerca dos programas, projetos e convênios que a secretaria detém enquanto instância de comando das ações educativas do município, a secretária Y juntamente com a coordenação pedagógica e administrativa da referida secretaria, foram unânimes em afirmar que, o Programa Circuito Campeão do Instituto Ayrton Senna, tem como meta introduzir, nos primeiros anos do Ensino Fundamental, ferramentas de gestão da aprendizagem, como soluções concretas para estancar a má qualidade de ensino.

Do ponto de vista da secretária em apreço, entre as várias propostas que a secretaria desenvolve, uma se faz premente: a garantia de favorecer as escolas da rede o desenvolvimento de habilidades de leitura e escrita, de cálculos matemáticos e de compreensão de fenômenos naturais e sociais, de maneira a contribuir para a permanência do aluno na escola e para o seu sucesso. O Programa introduz nas escolas e secretarias de ensino uma cultura de gestão focada em resultados de aprendizagem e prioriza políticas de alfabetização e de acompanhamento das quatro primeiras séries do Ensino Fundamental.

Outro aspecto considerado relevante é o Programa Gestão Nota 10, dirigido aos gestores da pasta da educação, gestores escolares e equipe pedagógica das secretarias de ensino e das escolas, “o programa oferece capacitação e ferramentas gerenciais para esses profissionais. E objetiva elevar a qualidade da aprendizagem de forma equitativa, além de promover a articulação das condições necessárias para a eficácia dos processos educacionais

nas redes públicas de ensino, incluindo princípios de gestão nas quatro esferas da educação formal: aprendizagem, ensino, rotina escolar e política educacional”.

Ainda de acordo com a Secretária, o Programa Gestão Nota 10, “fortalece a competência técnica das lideranças e das equipes de trabalho, criando uma interação ativa e cooperativa na escola e, entre a escola e a secretaria de educação. O programa trabalha com indicadores e estabelece metas a serem parceladas e cumpridas pelas escolas e secretarias de educação, devidamente ajustadas a cada ano letivo a partir da realidade dos resultados obtidos no ano anterior. Suas ações estão diretamente ligadas aos diretores de escolas e equipe da secretaria de educação”. Ela ainda acrescenta que algumas diretrizes são mais imediatas e estão sendo realizadas em caráter permanente e cita:

- A formação continuada dos profissionais da educação em todas as modalidades do ensino;
- A implantação do programa “acelera” de crianças com distorção idade/série;
- A coordenação municipal de transporte e operação máster da frequência escolar;
- O curso de formação de gestores da educação básica;
- A formação continuada em educação especial;
- O programa Brasil alfabetizado;
- A atualização de cadastro das unidades executoras junto ao FNDE das escolas rurais de ensino fundamental do Proinfo (Programa nacional de informática na educação);
- Transporte escolar para todos os alunos que precisaram desse serviço.

Quanto aos desafios da pasta da educação, a Secretária Y destaca o IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – criado em 2007 e consolidado nos anos seguintes como o grande desafio no campo educacional. Este mede a qualidade de cada uma das escolas e comprovará ou não, numericamente, o sucesso do Governo. O IDEB, calculado com base no desempenho dos estudantes na Prova Brasil, tem metas ousadas: o Brasil alcançar a nota 6,0 em 2022, o que se equivale ao obtido por países desenvolvidos. Atualmente, o índice está em 3,6 (Ensino Médio), 4,0 (Anos Finais do Exame Fundamental) e 4,6 (Anos Iniciais do Ensino Fundamental).

Segundo a Secretária Y, para melhorar este índice, é necessário aperfeiçoar a qualidade da educação, com investimento em infraestrutura, formação de professores e ferramentas de gestão. Além disso, há a necessidade de incrementar-se os salários dos professores, traçar um plano de carreira para os docentes e ampliar a verba destinada à

aquisição de novas ferramentas aplicadas na Educação, disseminando o uso correto das mídias sociais, por exemplo, como suporte necessário para ampliar conhecimentos fora e dentro do muro das escolas.

Mediante estes questionamentos, a secretária Y afirmou ser este o seu maior desafio: atingir o índice ou pelo menos aproximar do ideal, o que segundo ela, carece de estudos, discussões, embasamento teórico, preparação da escola de modo geral e dar-se as mãos para somar conhecimentos, diminuir a defasagem no ensino, multiplicar os projetos e por fim, dividir as angústias. Só assim, é possível gerir a escola democraticamente com a participação de todos.

Diante desse ponto de vista, busca-se embasamento à luz dos teóricos, possibilitando fazer um paralelo entre participação e abertura na escola e na comunidade. Daí a necessidade de estruturar a pesquisa com a finalidade de conhecer a experiência da gestão democrática desenvolvida numa escola de Ensino Fundamental da rede pública, e o processo da eleição, cuja experiência, foi vivenciada “in loco” interagindo nas discussões das propostas, tanto de uma chapa, como da outra. Aqui vale ressaltar Libâneo, Oliveira e Toschi (2006, p. 316) que em uníssono definem a escola como: “unidade social que reúne pessoas que interage entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas ou de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”.

A participação da comunidade na escola legitima os pontos de vista das pessoas envolvidas no processo, tanto em nível de eleição para gestores quanto em nível da comunidade que compõem a escola. A abertura deu-se a partir da secretaria de educação, que encampou essa proposta criando as condições para a efetivação da eleição em todas as escolas da rede, quais foram: criação e homologação da lei, que respalda as eleições, baixando portarias e decretos para assegurar a legitimação da referida eleição e, ainda, prestando assistência técnico-jurídica as escolas.

Na pergunta, por que a seleção para gestores é mais eficaz e porque a duração do mandato foi de apenas dois anos? A resposta foi a seguinte:

a seleção fundamentou os inscritos a partir de um curso de 80 horas, dividido em duas etapas de 40 horas cada. Os conteúdos priorizados contemplaram o papel do gestor, o projeto político pedagógico, como liderar a escola, qual a importância do conselho na escola e o que são políticas públicas. Além do mais foram analisados os currículos e por fim uma entrevista. Fiz parte desse processo e hoje me sinto bem preparada inclusive para conduzir a instância maior, a secretaria de educação. Quanto ao mandato foi definido já no edital, porque era a título de experiência.

A secretária ainda acrescenta que “no decorrer dos dois anos, as análises e discussões acerca da gestão democrática, clamava pela participação da comunidade escolar e da sociedade, de modo a dar mais consistência ao processo da democracia, a eleição direta com a participação da comunidade amplia a democratização da educação na escola pública”. Esse ponto de vista permite-se recorrer mais uma vez a Libâneo, Oliveira e Toschi (2006, p. 328) que afirmam categóricos, “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática”.

A seguir, questiona-se: Foi dada autonomia às escolas para decidir o processo da eleição? Respondeu que sim; “cada escola forma uma comissão eleitoral e constroem junto à comunidade escolar o edital com todas as instruções para a eleição, que em nada difere de uma eleição comum, com período de inscrição de chapa, tempo para a campanha na escola e data fixa para a eleição. Também compete à comissão eleitoral definir os mesários e fiscais da referida eleição e ainda, promulgar os resultados”.

Na pergunta acerca do que ela considera mais importante nesse processo democrático, a resposta foi “o envolvimento da comunidade, representada por pais, mães, avós, e pessoas de outros segmentos nas reuniões, nos encontros de estudos e palestras, interagindo, sugerindo propostas”. Isso do ponto de vista da secretária tem sido muito gratificante e as escolas crescem muito na interação com o meio. “Pensar a escola não apenas, como um organismo governamental, mas, também, como um órgão público que deve ser não só fiscalizado e controlado, mas, gerido por seus representados”.

Quando questionada sobre: Como se dá a análise do trabalho que ora desempenha na Secretaria de Educação, e qual a relação existente entre, a secretaria, gestores, coordenadores pedagógicos e professores, incluindo também os outros funcionários? Obtivemos a seguinte resposta:

Não é fácil nos analisarmos, mas aqui temos uma equipe, e o relacionamento é bom, todas as ações são discutidas no grupo, no início de cada período letivo, as ações previstas, independem da secretaria, pois considera-se também os fatores externos. Temos tentado dar o melhor de nós, mais ainda acho pouco, penso ser necessário fazer muito mais. Com relação às escolas, há uma boa política de ações, e buscamos sempre atender na medida do possível as reivindicações das equipes gestoras, técnico-pedagógicas das escolas, no entanto, temos consciência de que é preciso fazer mais.

Mediante tantos questionamentos, a secretária finalizou dizendo que,

a ideia principal da sua gestão é construir junto com todas as escolas, uma educação de qualidade, pautada na seriedade, na responsabilidade e competência’, e isso, segundo ela,

‘só irá acontecer quando os poderes públicos de modo geral e a comunidade, compreender que é a partir da educação que se dá o desenvolvimento em todas as instâncias.

4.2.2 *Dos Gestores*

A educação no contexto atual passa por grandes transformações motivadas pelo o processo de mudança global. Essas transformações marcam o mundo contemporâneo, tanto pela a abertura política, quanto pela abertura econômica e incidem tanto sobre a cultura como sobre a educação. Nesse contexto, insere-se a gestão da educação brasileira, que desde a promulgação da Constituição Cidadã de 1988, ainda em vigor, referendada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - Lei nº 9394/96, preceitua a gestão democrática para o ensino público, de modo que os sistemas de ensino passaram a discutir as questões de autonomia, liderança e participação, objetivando a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Vale ressaltar, que as discussões motivaram reflexões pontuais do ensino no Brasil, que se transformaram em comprometimento do próprio Ministério da Educação em elaborar um plano de ação que desse norte a educação pública, mas, para isso fez-se necessário conclamar a sociedade, para construir juntos, a gestão democrática para o ensino público, e levasse em conta a qualidade, o financiamento e o gerenciamento do sistema educacional.

Teodoro (2003, p. 30), afirma que, as políticas de educação, sobretudo nas sociedades contemporâneas, são construídas em meios marcados pela heterogeneidade e pela complexidade, sujeitas à procura sociais nem sempre compatíveis e muitas vezes contraditórias e que obrigam a definir prioridades, a excluir caminhos e a ultrapassar compromissos. Nesse contexto, insere-se a gestão democrática, que requer da escola mudança de postura, onde o gestor escolar carece enfrentar os desafios e as exigências advindas no novo modelo de sociedade, que se define na contemporaneidade, como sendo a sociedade intelectualizada.

Diante desse ponto de vista, busca-se trabalhar com questões geradoras elaboradas a partir de um roteiro preestabelecido, de modo que os gestores reflitam sobre os motivos que os levaram a fazer parte da gestão municipal. Num primeiro momento, foram discutidas as transformações ocasionadas na escola com a participação da comunidade escolar, mesmo com as intervenções do órgão municipal de educação, onde a diretora respondeu que, “muitas foram as mudanças, muito embora não tenha sido fácil. Mais, a princípio foi até muito difícil,

mas, com calma e perseverança, agora todas as decisões são tomadas após discussão no conselho escolar, que respaldam a direção da escola junto à Secretaria de Educação”.

Na questão sobre relacionamento gestão x professores x equipe pedagógica, a diretora afirmou categoricamente que “os problemas de sala de aula: indisciplina, déficits de leitura que gera atraso no acompanhamento das atividades, bem como outros problemas em conjunto são discutidos, analisados e otimizados de modo que haja fortalecimento nas ações. E que bimestralmente, é levada a efeito uma avaliação no contexto geral da escola para avaliar o trabalho, modificar alguns aspectos considerados cruciais, e tirar encaminhamentos a partir dos erros”.

Quanto ao processo ensino e aprendizagem, as gestoras afirmaram que a escola está superando a evasão, a repetência e procurando vencer a distorção idade-série. Analisando Oliveira (2000), percebe-se que ao afirmar que “não há nada mágico a respeito da correlação entre idade e série”, o autor chama a atenção para uma conversão que o mesmo considera, relativamente arbitrária, ainda prevalecendo, de fato, na organização dos sistemas escolares na maioria dos países. Vale ressaltar que essa conversão pode refletir duas situações de ordem prática: o agrupamento de crianças em idade semelhante, e a mudança curricular que contemple o desenvolvimento intelectual desses alunos.

Outro ponto relevante deu-se na questão acerca dos conflitos e das tensões que por ventura venham a ocorrer no dia a dia da escola, a diretora deixou claro que:

o gestor hoje tem que atuar de forma pedagógica voltada para os resultados acadêmicos dos alunos, ter como prioridade o processo de ensino aprendizagem dos mesmos, tendo em vista, o papel social da escola de ensinar a ler e escrever formar cidadãos capazes de se posicionarem na vida de forma crítica, e permite o acesso e permanência dos alunos na escola.

Dentre os fatores analisados sobre atitude comportamental frente os vários segmentos da escola, impactos e reações obteve-se a seguinte resposta:

como gestora procuro ponderar minhas atitudes, porque afinal de contas sou líder. O líder torna-se referência para os seus “comandados”. O mais desejado que se espera é que o meu comportamento possa servir de porto seguro nas tomadas de decisão, e transmissão de tranquilidade a equipe. Mas, é impossível que como ser humano você não saia do sério de vez em quando. Portanto, o gestor deve procurar causar menos impactos na equipe, a não ser que isso o ajude a seguir um caminho que favoreça a melhoria do trabalho da escola.

A gestão permite rever pontos de vista, pontuar paradigmas e concepções da educação escolar. De modo que permita ao gestor criar meios como diz Martins (2001), compreender a trama institucional, no espaço escolar, nos processos de constituição da

autonomia desses profissionais e da escola. O gestor carece aprender a aprender, adquirir conhecimentos e os transformar em ferramentas fundamentais para o seu trabalho. Tal concepção pode ser percebida na fala das gestoras (A e B), ao serem questionadas acerca da dimensão social do ambiente escolar.

Não tem como não se preocupar com a demanda social, mesmo porque temos que gerenciar com conhecimento fundamentado no contexto da escola, agindo corretamente de acordo com as normas e leis que fundamentam o processo escolar, regimento interno, proposta pedagógica, que condizem com a necessidade específica da escola. E sempre que necessário buscar parceria com outros órgãos no atendimento da dinâmica social instituída na escola.

O processo de gestão democrática requer preocupação com a demanda social, a partir do gerenciamento de conhecimentos contextuais em conformidade com as normas e leis que regem a educação, a escola e o ensino. Daí a necessidade de buscar parcerias juntos a outras instituições que permita dinamizar as ações com comprometimento, responsabilidade, colocando sempre a educação acima de qualquer interesse, de qualquer ação isolada do contexto da comunidade escolar e da própria sociedade.

4.2.3 Dos Supervisores

Na atualidade, o supervisor escolar integra a composição técnica da escola, coordenando o trabalho pedagógico, buscando novos projetos que revitalizem o ensino e a aprendizagem. Sua meta é possibilitar o desenvolvimento social, educacional e familiar dos alunos. Diante desse contexto, vale ressaltar Ferreira (2003, p. 10) que afirma com muita precisão:

o papel da escola hoje é formar pessoas fortalecidas por seu conhecimento, orgulhosas de seu saber, emocionalmente corretas, capazes de autocrítica, solidárias com o mundo exterior e capacitadas tecnicamente para enfrentar o mundo do trabalho e da realização profissional. Neste contexto, o diretor de escola é o principal responsável pela execução eficaz da política educacional.

Daí a necessidade de destacar nessa pesquisa o olhar do supervisor já definido por alguns teóricos como coordenador pedagógico, haja vista, ser esse profissional provido de capacidade de articulação, liderança, equilíbrio. Sob a égide desse olhar, pretende-se destacar o trabalho desenvolvido por esses profissionais, que ajudam a conduzir a carta de intenções da escola: a proposta pedagógica. A entrevista pautou-se numa conversa informal, o que permitiu

analisar pontos de vista, adentrar os planejamentos e acompanhar as orientações diárias feitas aos professores, alunos e pais.

A princípio, questiona-se que tipo de apoio é dado por parte dos gestores, pais e funcionários para que possam desenvolver a contento o seu trabalho, e a supervisora M¹³ do turno matutino, respondeu, todo o trabalho pedagógico tem por base as matrizes de competências e habilidades que norteiam a proposta pedagógica da escola, um instrumento gerencial construído coletivamente pela comunidade escolar. As matrizes são o referencial do pretendido para que os alunos desenvolvam em cada ano de escolaridade.

Nas observações feitas na escola, percebe-se que há um bom relacionamento supervisor x professores e vice versa, a supervisora incorpora com muita precisão o processo didático e relacional das ações pedagógicas, tomando decisões que são fundamentais para o avanço do conhecimento. Diante dos fatos observados, toma-se por base Alarcão (2001, p. 13) que diz: “a função supervisora pode ser compreendida como um processo em que um professor, em princípio mais informado, orienta outro profissional”. Nesse aspecto, questionam-se também: quais são os principais desafios que o coordenador pedagógico enfrenta?

A supervisora M respondeu:

além de construir o planejamento junto aos professores, participa também da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, envolvendo direção, orientação, comunidade, funcionários e professores, pois todos são responsáveis pela educação dos futuros cidadãos que constituirão uma nova concepção de mundo.

E acrescenta:

ao término de cada bimestre, sentar e analisar o plano de curso, de cada professor, observando os conteúdos e habilidades trabalhadas, e as que não foram possíveis serem assimiladas pelos alunos será replanejadas para o bimestre seguinte através de estratégias diferenciadas. Esse é um dos grandes desafios do trabalho na escola.

Percebe-se ser necessário que o setor pedagógico da escola seja assumido por profissionais qualificados que desempenhe suas atividades com competência. Nesse âmbito Vasconcellos (2002, p. 71) deixa claro que:

é preciso ter pessoas altamente qualificadas neste âmbito a fim de ajudar na coordenação da travessia, não como o ‘iluminado’, dono da verdade, mas naquela perspectiva que

¹³ Denominada supervisora M, por desenvolver suas atividades no turno da manhã.

apontamos do intelectual orgânico: alguém que ajuda o grupo na tomada de consciência do que está vivendo para além das estratégias de intransparências que estão a nos alienar.

Nas últimas questões, pediu-se a opinião da supervisora M acerca da gestão democrática, se a escola está voltada à participação, as críticas e a interatividade. É possível visualizar esse novo paradigma de gestão? A resposta foi a seguinte: a escola está apta sim, inclusive participa de avaliação externa no início e final do ano letivo (para turmas do 1º ao 5º ano do ensino fundamental) e da Provinha Brasil – INEP/MEC apenas para turmas do 2º ano do Ensino Fundamental. O que permite ter-se um perfil da escola, tanto do ponto de vista dos órgãos centrais, quanto da comunidade.

A supervisora M acrescenta:

a Provinha Brasil é um instrumento de avaliação aplicado no início e término do ano letivo, que auxilia professores e gestores no monitoramento dos processos e resultados da alfabetização nas escolas públicas brasileiras. O objetivo é avaliar o nível de alfabetização dos educandos no início e final do 2º ano de alfabetização; aperfeiçoar os planejamentos e a execução das práticas pedagógicas para o diagnóstico do nível de alfabetização dos alunos; oferecer às redes de ensino um resultado da qualidade da alfabetização, prevenindo, assim, o diagnóstico tardio dos déficits de letramento e contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e para a redução das desigualdades, em consonância com as metas e políticas estabelecidas pelas diretrizes da educação nacional.

Quanto ao paradigma de gestão, a supervisora M deixa claro que não é fácil democratizar as ações escolares como um todo, mas, é um exercício de cidadania, onde cada situação problema está sendo discutida de forma sistemática. Além disso, as análises e interpretações dos resultados e os documentos pedagógicos, a eles relacionados, têm contribuído deveras para a formação dos conceitos de mudança e aceitação do novo.

Os mesmos questionamentos foram atribuídos à supervisora V que atua no turno da tarde e atribui o sucesso e também o fracasso do trabalho pedagógico a falta de unidade entre o grupo como um todo. No entanto, ela deixa claro que a via correta para o processo democrático dá-se através da tomada de decisão de qualquer assunto pertinente ao processo educativo nas reuniões do conselho escolar. Outro ponto fundamental, segundo a supervisora V, diz respeito à gerência dos recursos que dão suporte as necessidades mais prementes da escola, são as prioridades, faz-se um plano de aplicação e em seguida o plano é posto em votação, sempre com a presença dos conselheiros.

Observa-se que a supervisora V é uma articuladora das várias ações pedagógicas e que existe uma unidade nas ações desenvolvidas, quais sejam: planejamento, projetos

extracurriculares, avaliações externas levadas a efeito através da Fundação Getúlio Vargas, uma vez que a escola está inserida no programa do IAS, que tem convênio com a SEMEC e orienta as ações pedagógicas das escolas da rede municipal e em particular a Escola Municipal Ausônio Araújo. Do ponto de vista da supervisora V, no início do ano letivo, realiza-se a semana pedagógica e em conjunto elabora-se um plano de curso para ser executado durante o ano letivo. O plano tem por base a Proposta Pedagógica da escola e as Matrizes de Competências e Habilidades do Programa Circuito Campeão do IAS.

Apesar da formação desses profissionais não ser na área da supervisão escolar, M e V desempenham satisfatoriamente suas atividades, coordenando e incentivando os professores no cumprimento do planejamento de aulas, de projetos que melhorem a cidadania. Observa-se que os professores sentem-se motivados e confiam na ação pedagógica desempenhada pelos supervisores, tiram dúvidas, discutem os acertos e os desacertos e admitem que o ensino quando bem administrado produz frutos que modificam os seus pontos de vistas frente à escola, a educação e o mundo.

4.2.4 Dos Professores

O saber profissional advém dos saberes produzido através do tempo. São provenientes da história do homem, tanto nos aspectos individual, quanto social e da própria educação intelectualizada. Nesse âmbito exalta-se a profissionalização dos professores enraizada na sua história, onde a sua competência intelectual confunde-se com o tempo, as crenças, os hábitos e até com as ações mais rotineiras do seu dia a dia.

Para Tardif (2002, p. 106), compreender os saberes dos professores é compreender, portanto, sua evolução e suas transformações e sedimentações sucessivas ao longo da história de vida e da carreira, história e carreira essas que remetem a várias camadas de socialização e de recomeços.

Nesse contexto, inserem-se os professores da escola pesquisada, num total de dezoito profissionais de sala de aula, distribuídos nas turmas de 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, as observações “in loco” permitiram uma análise do perfil, desses educadores e aptidão para a ministração de aulas voltadas para o bom desempenho do aluno.

Gerenciar a escola pode parecer difícil, suscitar no outro o desejo de relacionar-se bem com o trabalho escolar, complexo, mas, gerir a sala de aula é de fato um grande desafio, haja vista, a heterogeneidade dos alunos, estímulos, desestímulos, prazeres e frustrações. O

caminho a percorrer é uma via de mão dupla, ora é a vontade de avançar, ora é o desejo de retroceder. O professor é o grande condutor, é ele que lança o desafio. Perrenoud (2000, p. 70) afirma que, “do desejo de saber à decisão de aprender, o caminho é tortuoso”. A relevância desse ponto de vista está no modo como os professores percebem a singularidade do seu fazer docente, no repensar da prática pedagógica e na ressignificação e valorização da diversidade que permeia o ambiente escolar.

Assim, percebe-se que a construção do conhecimento dá-se mediante ao processo natural, mesmo desencadeando uma tempestade mental uma vez que, o envolvimento das emoções que demanda o uso das estruturas cognitivas e a interação adequada no ambiente escolar permite que essas estruturas surjam e possam ser utilizadas plenamente. Daí a importância da participação dos professores na pesquisa, pois quando questionados acerca da aprendizagem dos alunos, foram unânimes em afirmar, que o acompanhamento pedagógico favorece o planejamento e o replanejamento do trabalho diário de sala de aula, levando em consideração os problemas internos e externos das crianças, da família e da comunidade escolar.

No contexto pesquisado, cerca de 48 alunos do 1º e 2º ano apresentam resultados lentos enquanto que 137 crianças demonstram desempenho satisfatório nas atividades de sala de aula e nos projetos extra sala. O trabalho desenvolvido com os alunos do 3º ao 5º ano apresenta-se como satisfatórios em todas as disciplinas, com o mínimo de resultado negativo. Essa comprovação relativiza o redimensionamento de práticas docentes que asseguram a qualidade do ensino que culmina na aprendizagem dos alunos, resultado de uma gestão participativa em torno das ações pedagógicas, curriculares, numa filosofia coerente que dá norte as diretrizes da escola.

Ressalta-se Schneckenberg (2005), que atribui os bons resultados à gestão participativa, que do ponto de vista da autora, aumenta as chances das tarefas serem executadas com eficácia. Na medida em que um grupo unido busca novas oportunidades, há uma troca mútua de conhecimentos e assim, os problemas que ocorrem, na escola, são mais facilmente detectados. Todos e cada um sentem-se comprometidos e motivados a resolvê-los da melhor maneira possível na busca dos resultados significativos.

A construção do conhecimento e os resultados da aprendizagem são processados mediante a prática consensual das professoras que no dia a dia conseguem aprender a ensinar e a dominar os saberes necessários, através de planejamento de atividades diversificadas, quais sejam: projetos interdisciplinar, referentes a preservação na natureza, a dengue, os

atrativos culturais do município, a literatura infantil, focalizando os contos, as lendas e ainda a rádio na escola, sucesso total entre os alunos. A motivação é o elo maior, pois as crianças sentem-se importantes e felizes. Em contrapartida, os professores propõem mais atenção às aulas e esse olhar leva-os a vencer as mais diversas barreiras.

A análise dessas experiências deixa claro que a Escola Municipal Ausônio Araújo pode ser entendida como uma instituição educativa que prima pela construção dos saberes advindo da história de vida dos alunos, dos pais, dos educadores e da sociedade. Ressalta-se Libâneo, Oliveira e Toschi (2006, p. 316), que consideram esse tipo de escola como: “unidade social que reúne pessoas que interage entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas ou de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”.

Essa proposta educacional deixa claro que a gestão democrática quando bem trabalhada estabelece meios institucionais capazes de modificar os conceitos de que escola pública não dá resultados, haja vista, o resultado da Prova Brasil que projeta para o ano de 2009, a média 4,34 de aproveitamento em nível nacional, e a escola atinge 3,6 no ano referido, sendo reconhecida pelo IDEB como uma boa escola. Atribui-se esse resultado a organização de ações voltadas para o bom desempenho do trabalho escolar, na formulação de políticas educacionais, no planejamento do trabalho pedagógico, priorizando os fins da educação, ou seja, os bons resultados.

Tabela 07 – Resposta dos Professores – Total de entrevistados 18

Professores agrupados (por série/turma)	Questões de impacto	Observações/Sugestão
1ª série Turmas A, B e C 2ª série Turmas D, E, F G, H e I	PERG. A gestão democrática tem favorecido práticas efetivas de participação? RESP. Somos conscientes que essa é a via correta, mas, em alguns momentos, difícil, porque falta mais diálogo, mais participação nas ações, é preciso mais autonomia.	Observa-se a partir desse ponto de vista dos professores, que algumas ações, vez em quando, são resolvidas sem a devida análise do grupo. O que muitas vezes causam certo mal estar. Sugestão: trazer essa discussão para a reunião do Conselho escolar.
3ª série Turmas J, L e M 4ª série N, O, P, e Q	PERG. A gestão demonstra preocupação com a aprendizagem dos alunos,? RESP. Essa questão é mais diretamente discutida com a supervisão que leva os resultados as gestoras, e na reunião de avaliação replaneja-se os conteúdos que não foram apreendidos pelas crianças e procura-se melhorar o desempenho dos mesmos.	Observa-se que as gestoras se envolvem mais com as atividades administrativas e deixam a critério da equipe pedagógica as ações de sala de aula. Sugestão: os professores provoquem uma conversa, mesmo na hora do cafezinho, para despertar nas gestoras essa participação mais efetiva no trabalho pedagógico.

5ª série Turmas R, S e T	PERG. É possível avaliar a gestão? O que seria preciso mudar para o trabalho ser mais democrático? Ou assim está bem? RESP. As gestoras são abertas, e muito presentes nas situações, o trabalho é dinâmico, e todos se envolvem, até os pais.	Observa-se nesse grupo, um certo cuidado com atividades diárias, eles são muito preocupados com a aprendizagem dos alunos Sugestão: abram um leque de discussões saudáveis e procurem divulgar mais os resultados.
Todos por Unanimidade	PERG. A escola consegue gerir os recursos necessários para suprir as necessidades básicas da escola? RESP. Sim, reúne-se o Conselho apresentam-se os recursos, colocam em votação as prioridades, que são escolhidas por votação, e assim, aplicam-se os recursos no que de fato, é necessária a escola.	Sugestão: essa atitude pode ser tomada com relação as questões de ensino e de aprendizagem. Uma avaliação e vez quando ajuda muito.

Fonte: Arquivo da Pesquisadora

Mediante os questionamentos aos professores e as observações “in loco”, foi possível compreender que a gestão da escola responsabiliza-se pelas ações consideradas exequíveis no cumprimento da sua função social, bem como no desempenho do seu papel político. Percebe-se que normas e diretrizes traçadas coletivamente permitem estabelecer parâmetros que assegurem o desenvolvimento dos princípios educacionais, do respeito mútuo, entre todos que compõem a comunidade escolar e a sociedade como um todo, independente de cor, raça, sexo e religião. É fundamental que a gestão ultrapasse as barreiras do individualismo e do comodismo, buscando sempre o bem comum da coletividade.

4.2.5 Dos Pais

A relação escola x pais, quando bem constituída, favorece a convivência fraterna e a construção de laços afetivos suportáveis no dia a dia escolar. Ressalta-se então, que os pais, ou os que cuidam, constituem a família, quer tenham laços afetivos, sanguíneos ou de amizade, desde que compartilhem o mesmo teto estabelece o elo e o equilíbrio da criança.

Nas observações feitas durante a pesquisa, bem como na participação nas reuniões de pais, verifica-se o envolvimento dos pais, como acontece a relação família x escola, assim como a aceitação do contexto democrático em que a escola está inserida. Nos questionamentos levados a efeito foi possível detectar as percepções dos pais ou dos responsáveis pelos alunos, tais como tios, avós e até mesmo pessoas que cuidam, foi possível inferir em termos percentuais essa participação.

Mediante questionamentos acerca da gestão democrática, de como eles veem a escola a partir da eleição para escolher o gestor, a maioria deixa claro que está sendo uma

experiência muito significativa, pois eles sentem-se mais partícipes das ações que a escola realiza, bem como sentem-se à vontade onde emitem opiniões e sugestões. Em média 89% dos pais são de fato ativos na escola e apenas 11% distanciam-se do trabalho escolar.

No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA -, definem que as escolas carecem manter uma articulação com as famílias e os pais devem ser conscientizados de como se processa a ação pedagógica. A participação destes na definição das propostas educacionais só irá fortalecer o vínculo entre diretores, professores e coordenadores pedagógicos e a família dos alunos. A parceria entre a família e a escola permite que a ministração dos conteúdos seja mais eficaz, uma vez que os professores sentem-se mais seguros e mais motivados. O papel dos pais é estimular os filhos demonstrando interesse nos resultados, ajudando-os quando necessitam, incentivando à pesquisa e à leitura.

Quanto à gestão da escola, mediante a implementação da eleição para gestores, todos afirmaram (em média 40 pais, por amostragem), que estão satisfeitos com a gestão participativa e acrescentaram:

A eleição foi muito interessante. A gente se sentiu parte da escola de verdade. Pela primeira vez tivemos a oportunidade de escolher as pessoas que estão orientando nossos filhos. Agora me sinto parte desse trabalho, dou opinião, escuto os problemas, sei como orientar meu filho quando ele está mais rebelde. As diretoras são muito comprometidas e são muito presentes na escola. Aqui meus filhos estão seguros e aprendem mesmo.

No entanto, os pais também falaram de suas insatisfações, no que se refere ao órgão central, que não procura melhorar as dependências da escola como área de lazer, um local próprio para a prática de atividades físicas e com relação ao material do PROINFO, pois existe um bom número de computadores para ser instalado em rede, o que irá com certeza ajudar cada vez mais no desempenho dos alunos. Para esses pais, o direito à educação de qualidade, com professores preparados, um conselho escolar onde os problemas são discutidos, analisados e avaliados, tranquiliza-os. A escola existe para transformar a sociedade através dos bons ensinamentos. Por isso, ela deve sempre apresentar a toda a comunidade os resultados bons e o que é feito para minimizar os resultados considerados insatisfatório.

4.2.6 Dos Alunos

O período de observação e interação com o meio escolar permite-se acrescentar as inferências acerca do maior instrumental humano: a criança. O aluno carece ter um entendimento preciso do que está ao seu redor, considerando as necessidades sociais, o aceite pelos outros, uma vez que o mundo globalizado não o amedronta mais, pois ele interage muito bem com a internet, os games, dentre outras atividades. As emoções o influencia tanto, quanto a intelectualidade. Sabe-se que a escola é uma instituição conservadora e essa mudança traz angústia, preocupação e até medo.

Os grandes questionamentos acerca da escola surgiram em pleno século XX, com vários pesquisadores, dentre eles, Piaget, Vygotsky e Paulo Freire, imbuídos do propósito de discutir a educação escolar com e repensar sua prática, ou seja, o ensino e a aprendizagem.

Na atual conjuntura, a escola requer professores bem mais críticos, criativos, com mais consciência profissional, haja vista, que o aluno da era globalizada apresenta comportamentos diversos, tanto de interrupção quanto de continuidade, o que requer aulas mais dinâmicas, mais interativas, por demonstrar interesse de fato, naquilo que já apresenta como conhecimento de mundo. Fonseca e Alquéres (2009) fazem a seguinte comparação: é como se o aluno fosse “digital” e a escola “analógica”.

O professor deve ser capaz de empreender, ser mais inteiro mais preocupado com o seu eu profissional, porque o mundo está mudando vertiginosamente e o aluno também. Neste sentido afirma Veen (2009), respalda que,

essa nova “espécie” de jovens cresceu usando intensamente múltiplos meios da tecnologia. O aluno de agora lida muito bem com esses recursos e detém o controle sobre o fluxo de informações, são capazes de lidar com informações descontinuadas, com sobrecarga de informações, mesclar comunidades virtuais e reais, comunicar-se em rede, de acordo com as suas necessidades.

Os alunos da Escola Municipal Ausônio Araújo estão inseridos nesse contexto. Daí ser necessária uma metodologia compatível com a educação atual, ou seja, o professor deverá metamorfosear-se e sair da condição de dominado para a de dominante, concebendo a escola como local de apropriação de tecnologias e que possa colocar-se a serviço do aluno como ser capaz de experimentar o novo sem medo e sem temor. É necessário que a educação busque meios de acompanhar o ritmo acelerado de um mundo globalizado e tecnológico.

Para retratar o ponto de vista dos alunos da instituição campo da pesquisa, foram selecionados 100% dos entrevistados do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, respectivamente, num total de 100 (cem) alunos. No que se refere aos projetos

extracurriculares a resposta foi quase que unânime, pois todos se envolvem e não existem diferenças. Deixam claro que gostam muito de atividades de campo onde todos participam e acrescentam:

Gosto muito dessa escola porque as professoras e as diretoras fazem projetos diferentes e a gente participa ganha nota boa. Aprendi a ler no projeto Vagalume, eu pegava livros de historinhas emprestados e fui lendo, lendo... A diretora é muito legal, ajuda nas tarefas, mais não deixa acontecer brigas nem brincadeira fora do recreio. Gosto muito mesmo das viagens de estudo, fui a vários lugares, muito legal. Também gosto da hora da aula digital, primeiro a gente observa e depois a gente faz.

É notável o grau de satisfação da maioria dos alunos, bem como de seus pais, que acompanham sempre as viagens de estudos, apoiam os trabalhos extrassala, e ainda participam do momento de avaliação dos professores x equipe pedagógica. Esse momento é bastante significativo, pois cada professor se autoavalia, analisa os resultados, os pais sugerem algumas ações para superação dos déficits, e a partir daí é elaborado o replanejamento do conteúdo em que o aluno apresentou dificuldades.

A reflexão acerca da gestão democrática permite-se puxar o fio condutor de um trabalho impactado por fatores que possam dar suporte aos professores e a equipe pedagógica com vistas ao bom desempenho escolar. Alguns fatores, dentre eles a avaliação e o replanejamento que decerto, tentam superar as dificuldades e as carências, sem, contudo, distanciar-se da essência da tarefa educativa, que é construir o cidadão do futuro. É imprescindível os gestores ter sempre presente que a escola é por excelência o lugar de socialização do saber sistematizado. Só assim, com bons resultados, a escola de fato assume a sua especificidade.

5 – ABRINDO CAMINHOS PARA UMA NOVA ANÁLISE

É inconcebível na análise acerca da gestão democrática e a organização pedagógica da escola, não contextualizar os aspectos históricos e sociais da ação educativa do município de Currais Novos/RN, uma vez que a pesquisa aqui explicitada define precisamente a forma como o homem é capaz de analisar o contexto onde o mesmo está inserido e ainda, consegue vislumbrar o mundo, percebendo-se ser histórico capaz de produzir e transformar no espaço e no tempo, a sua própria realidade. Mesmo diante da diversidade de situações vivenciadas por cada um, pois as diferenças são perceptíveis na sociedade como um todo, e na escola, com mais especificidade, é possível construir a relação harmoniosa entre escola e comunidade e torná-la de fato, participativa.

Partindo das observações, dos vários relatos e depoimentos da comunidade escolar e sociedade, apesar dos conflitos ocasionados pela heterogeneidade dos que compõem a escola, é necessário que todos se conheçam e procurem realmente trabalhar em prol da construção dos saberes sistematizado. A Escola Municipal Ausônio Araújo insere-se no grupo das escolas públicas da rede municipal, como a escola ideal, democrática, autônoma e comprometida com uma vida digna para todos.

A parceria com Instituto Ayrton Senna, São Paulo/Brasil, propôs um conceito de gestão democrática com autonomia administrativa, financeira e pedagógica para toda a rede pública, proposta ousada, a princípio, desenvolvida em caráter experimental, perpetua-se em condições legal, aprovada em lei municipal, com base na CF e na LDB.

Mesmo com algumas limitações, a gestão democrática nas escolas permite-se espalhar boas sementes, para que como a história do semeador, algumas caem em terra seca, ou pedregulhos e não frutificam, mas, outras conseguem nascer, crescer e frutificar. Os projetos desenvolvidos muito têm contribuído para compreensão do que seja o cidadão capaz de conviver em sociedade, respeitar o próximo, cumprir com suas obrigações e gozar seus direitos.

A pesquisa pontuou aspectos importantes no desenvolvimento do município, que tem como consequências a aglomeração de pessoas, que de uma forma ou de outra afetam o cenário social, educativo e cultural da cidade. Sendo necessária a aceitação e a acomodação das várias situações, modos de vida, conduta e comportamentos tanto na comunidade, como no interior das escolas. Nesse sentido, Veiga (2005, p.200), diz que “a ideia do desenvolvimento não perderá a sua centralidade nas ciências sociais do século que se inicia”.

Nesse aspecto, percebe-se que o poder público tem procurado priorizar as necessidades da população, buscando ampliar a construção de moradias, melhoramento nas ações de saúde e consequentemente na educação.

Gildo Seisdedos, diretor do Fórum de Gestão Urbana do Instituto de Empresa (IE), de Madri, traz um excelente contributo no livro: “Como administrar as cidades do século 21”, com uma visão estrutural e analítica dos vários desafios e as várias ferramentas de gestão. Em entrevista ao UK@W¹⁴, ele fala de otimismo para as mudanças que estão ocorrendo no mundo atual. Deixa claro que “um novo modelo de cidade é necessário, uma vez que segundo o autor, cada cidade, assim como cada pessoa, é diferente, única, especial [...] e essa diversidade urbana é um elemento de inovação constante”.

Esse ponto de vista permite-se ressaltar os vários projetos sociais, educacionais que, decerto, trarão contribuição significativa para a sociedade, por constituírem-se em benefícios para a comunidade como um todo. A educação transforma o homem e leva-o a ocupar um lugar privilegiado no meio social onde estão inseridos, mediando os conflitos, focado na construção e socialização de conhecimentos, valores e atitudes. Os vários projetos desenvolvidos no município têm permitido ao povo curraisnovense mais conscientização acerca dos seus direitos e deveres, e por consequência, a melhoria de vida das camadas menos favorecidas.

Vale acrescentar Santo (2001) que afirma ser necessária a formulação de um novo contrato social, onde seja incluído não só o homem, mas, todos os grupos sociais e a sua natureza, ou seja, a redescoberta da democraticidade do trabalho como novo, porém, necessário. Na análise das falas dos pesquisados nesse trabalho é possível compreender os esforços e o desejo dos curraisnovense na tentativa de suprir as carências deixadas pela falta de oportunidades aos mais necessitados, numa cidade que viveu o apogeu da mineração xelítifera por quase cinco décadas.

Diante dessa realidade, o município de Currais Novos ressurgiu a partir das ações educativas e dos projetos sociais que permite a todos, mas, principalmente as mulheres e aos jovens aprender e reaprender as novas profissões e assim buscar uma saída com dignidade, responsabilidade e competência. Esse resgate deu espaço à construção de uma identidade própria a todos e a cada um. Hoje, é visível o crescimento educacional, cultural, econômico e social da população. Esse processo de aprendizagem abriu o leque das capacidades

¹⁴ Universia-Knowledge@Wharton (Publicado em: 19/05/2008).

intelectivas do povo e consequentemente da juventude na compreensão que a saída está na educação, que transmite a visão de mundo, de competência, conhecimento e oportunidades.

No percurso traçado na Escola Municipal Ausônio Araújo, as histórias de vida traduzem os processos de amadurecimento da comunidade escolar, inclusive dos pais, cujo foco principal é o aluno, buscando compreender o seu percurso de formação com vistas ao crescimento intelectual e profissional no futuro. Demo (2002, p. 34) pontua com muita veemência

o que se espera da cidadania moderna, um cidadão sempre alerta e bem informado, crítico e criativo, capaz de avaliar suas condições sociais, econômicas, dimensionar sua participação histórica, visualizar seu horizonte de atuação, reconstruir suas práticas, participar decisivamente da sociedade e da economia.

Na trajetória histórica do povo currais-novense, existem acertos e desacertos, fracassos e sucessos como em quase todos os municípios brasileiros. No entanto, sabe-se que as mudanças ocorrem a partir do desenvolvimento de políticas públicas de educação de qualidade, saúde e sociabilidade, tornando o cidadão mais consciente, corresponsável por seu crescimento individual e coletivo, como está prescrito na CF do Brasil, artigo 1º o Estado democrático de direito tem como fundamento, inciso III a dignidade da pessoa humana.

Todas as respostas dos participantes da pesquisa, bem como as observações realizadas leva a compreensão do papel dimensional da história educacional, com idas e vindas, benéficas ou não, mas, que suscitaram discussões que produziram bons frutos, dentre eles, a normatização do ensino público, com a criação do plano de cargos e salários dos professores, o plano municipal de educação e o conselho municipal de educação, que dão norte as atividades educativas de um modo geral.

Vale acrescentar Vieira (2010, p. 6), que afirma “a legislação é clara quanto ao papel do poder local na educação”. Ao Município cabe a organização e a gestão dos anos iniciais de escolarização, sendo de sua responsabilidade “oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade o ensino fundamental” (LDB, Art. 11, V).

Desse modo, percebe-se que os destinos da gestão pública, dentro do regime democrático conquistou de forma definitiva a participação das pessoas envolvidas no processo de gestão democrática. Discutindo o orçamento participativo, das contas com conselhos de acompanhamento das contas públicas e outros instrumentos de controle social. No entanto, é preciso cuidado e atenção especial nas organizações da sociedade civil, que na sua fragilidade abre caminhos, mesmo as veredas que beneficiam algumas oligarquias existentes.

Tavares (2003, p.15) chama a atenção para “a consciência do que somos da nossa identidade colectiva, do que queremos e para onde vamos, essa condição está, inevitavelmente, ligada a princípios ideológicos que, na maioria das vezes, escapa aos actores sociais intervenientes no processo educativo”.

A gestão democrática na escola deixa antever que as decisões são resultados de esforços dos grupos, principalmente, do conselho escolar, cuja preocupação insere-se nos fins educativos e no princípio de cidadania como condição para a emancipação humana e consequentemente, garantir a eficácia e a eficiência do desenvolvimento do trabalho escolar como um todo.

Observa-se na instituição pesquisada, que a autonomia pedagógica, administrativa e financeira está dando certo, uma vez que foram construídas obedecendo a seguinte hierarquia: na dimensão pedagógica a proposta foi aprovada pela escola, a autonomia financeira passa pelo crivo do conselho escolar, que em reunião de debates e discussões aprovam as prioridades onde os recursos serão aplicados, e a autonomia administrativa, ainda não é plenificada, haja vista que, a contratação ou a remoção de professores e funcionários ainda é feita pelo o órgão central, ou seja, pela Secretaria Municipal de Educação e Esportes.

Apesar da não plenificação das três instâncias da autonomia, a escola tem o controle da vida funcional dos funcionários, salientando-se que, como as instituições vivem dentro de um contexto político social, a autonomia nunca será ilimitada. A enciclopédia Wikipédia (<http://pt.wikipedia.org/wiki>) apresenta alguns conceitos para a compreensão da situação referida, para os vários momentos e aspectos da vida escolar. Mediante a relatividade do tema em questão, a "autonomia local" é definida como o direito e a capacidade efetiva das autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respectivas populações, uma parte importante dos assuntos públicos”.

5.1 Panorama da gestão: cena ou ato?

No decorrer da pesquisa foi possível observar que a Secretaria Municipal de Educação tem se destacado no cenário das políticas públicas de educação, principalmente, a partir da metade da década de 90 mais precisamente do ano 2000, até a atualidade, uma vez que, buscou o fortalecimento da ação educativa, com abertura para a democraticidade das escolas atendendo aos anseios dos professores, funcionários e pais por uma escola dinâmica,

onde esses seguimentos pudessem discutir analisar e avaliar a escola como um todo, com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino para resultados satisfatórios.

O que hoje é uma realidade haja vista, o resultado da Prova Brasil que aproxima a escola da média nacional à avaliação externa realizada pela Fundação Carlos Chagas, que presta assessoria ao IAS, do qual o município é parceiro, e o reconhecimento da UNESCO com o Selo Município Aprovado. No bojo dessas ponderações, vale ressaltar Scocuglia (2006, p. 69) quando deixa claro que, “as reinvenções da sociedade e da educação passam, necessariamente, pela transformação do processo produtivo e de todas as relações implicadas neste processo”.

Nesse caminhar, a educação do município de Currais Novos emerge das cinzas como se do vigor da terra adubada pronta para plantar e colher os frutos saborosos da sabedoria, hoje floresce o Ensino Fundamental com bons resultados. Os adolescentes ao concluir o nono ano, adentram na sua grande maioria ao Ensino Técnico profissionalizante nos Cursos Técnico de Informática, Alimentos, e de nível médio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, que prima pela competência técnica, permeia todos os níveis de ensino oferecidos - desde a formação inicial e continuada de trabalhadores, à formação profissional de nível médio ao superior com cursos de licenciaturas, tecnologia e pós-graduação.

Além dos Campi da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com cursos de Administração de Empresas, Letras e Língua Espanhola, Letras e Literatura e Turismo, conta-se também com Universidade Estadual do Rio Grande do Norte, com cursos de Educação Física, Matemática, o Curso de Pedagogia numa extensão da Universidade Estadual Vale do Acaraú/CE e o Curso de Ciências Contábeis na Faculdade do Seridó, além dos cursos de Especialização em Psicopedagogia, Gestão de Pessoas, Saúde Mental, Linguística e Língua Materna, Formação de Gestores, Guias Turísticos, dentre outros.

O poder público municipal firma parcerias com essas instituições no sentido de qualificar professores e outros funcionários afins, possibilitando à população a participação mais ativa e bem qualificada no processo educacional, com retorno mais imediato tanto de postura da população, como de qualificação o que torna o cidadão mais feliz. Freire na sua Pedagogia da Autonomia (2002, p. 124) afirma que, “a raiz mais profunda da politicidade da educação se acha na educabilidade mesma do ser humano, que se funda na sua natureza inacabada e da qual se tornou consciente”.

Há uma preocupação do governo municipal com a complementação da aprendizagem, com apoio pedagógico e administrativo ao Programa de Erradicação do Trabalho Infantil – PETI – que tem como objetivo erradicar todas as formas de trabalho infantil, em um processo de resgate da cidadania de seus usuários e inclusão social de suas famílias, atendendo às diversas situações de trabalho de crianças e adolescentes com idade inferior a 16 (dezesesseis) anos. Atualmente, o município atende um total de 500 crianças, pré-adolescentes e adolescentes, e o destaque está no teatro, na capoeira e nas atividades artísticas, dentre outras.

Além disso, o município firma parceria com a Fundação Banco do Brasil com o programa AABB Comunidade, que atende 300 crianças, e tem por finalidade desenvolver uma tecnologia social em educação e oferecer complementação escolar para crianças e adolescentes da rede pública de ensino com idades entre 6 e 18 anos incompletos. Os alunos participantes desenvolvem atividades lúdicas, no contra turno escolar, na Associação Atlética do Banco do Brasil. O trabalho educacional engloba temas como educação ambiental, saúde e higiene, esporte e linguagens artísticas, possibilitando a construção de conhecimentos e o acesso à cidadania.

O PROJOVEM Adolescente, um programa do Ministério da Integração Social é um Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Adolescentes e Jovens de 15 a 17 anos. Tem por foco o fortalecimento da convivência familiar e comunitária, o retorno dos adolescentes à escola e sua permanência no sistema de ensino. Isso é feito por meio do desenvolvimento de atividades que estimulem a convivência social, a participação cidadã e uma formação geral para o mundo do trabalho. O público-alvo constitui-se de jovens cujas famílias são beneficiárias da Bolsa Família, estendendo-se também aos jovens em situação de risco pessoal e social, encaminhados pelos serviços de Proteção Social Especial ou pelos órgãos do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente.

São atendidas sob a orientação do governo municipal, 250 jovens, que são acompanhados por orientadores sociais e supervisionado por um profissional de nível superior do Centro de Referência de Assistência Social – CRAS -, também encarregado de atender as famílias dos jovens por meio do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família – PAIF.

Além desses programas, também são oferecidos cursos de formação profissional para a população economicamente menos favorecida, tanto na gastronomia, como em cerâmica, na construção civil, hotelaria e de empreendedorismo, cujo objetivo é prover a

população mais carente de condições de trabalho com competência técnica especializada. Abre-se um parêntese para citar Scocuglia (2006, p. 69), que destaca com muita propriedade que, “as reinvenções da sociedade e da educação passam, necessariamente, pela transformação do processo produtivo e de todas as relações implicadas neste processo”.

Em síntese, pode-se acrescentar que o poder público tem demonstrado preocupação com o bem estar dos munícipes, mesmo num mundo conturbado pela violência, movida por vandalismos, inércia, desafetos e tantos outros malefícios que perturbam as famílias e desestruturam a sociedade. A responsabilidade com a educação exige a participação de todos. É fundamental destacar Freire (2002, p. 107) que sabiamente faz a seguinte alusão às lutas do povo: “quanto mais penso sobre a prática educativa, reconhecendo a responsabilidade que ela exige de nós, tanto mais me convenço do dever nosso de lutar no sentido de que ela seja realmente respeitada”.

Nesse contexto, destaca-se a secretaria municipal de educação, que sob a orientação do IAS, prima pela manutenção das normas que regulamentam a gestão participativa. A secretária, que foi denominada nessa pesquisa de Secretária “B”, deixa claro que a tarefa não é fácil, mas é possível, a eleição de gestores escolares representa um clamor da população e possibilita uma transformação social, apesar de não garanti-la. Cria estratégias para que a comunidade possa participar das decisões da escola, sentindo-se parte da mesma, embora não possa efetivar essa atuação.

Desse modo, Colombo (2004, p. 173) afirma: “o desenvolvimento de competências e o fortalecimento de habilidades, assim como, a capacitação técnica, leva as instituições a repensar a organização do trabalho, as práticas e os projetos pedagógicas”. Percebe-se que, a mudança de paradigma da escola na atualidade, demanda uma autonomia que deva ser o critério de superação das dificuldades.

Do ponto de vista de Chaves (2003) é necessário, reinventar a escola, ou seja, rever o conceito de educação, da missão da escola, ao currículo e ao método, sem, contudo, deixar à margem os alunos, professores, o corpo diretivo e o mundo global permeado de tecnologia. Esse reinventar dá uma reviravolta no poder público, em função de que, perde a sua hegemonia política, mas, ganha a hegemonia dos saberes sistematizados, que contribuirá para a formação do cidadão consciente do seu papel na sociedade. Freire (2005) faz uma analogia ao contexto capitalista e a educação moldada para atender aos interesses dos que detêm o capital, de modo que os oprimidos não consigam compreender a realidade em que vivem.

Essa reflexão reporta-se às mudanças sociais, que ocorrem através da educação que tem o poder de transformar o aluno num ser autônomo. A perspectiva de uma ação regeneradora no processo educativo contribuirá, deveras, para restaurar essa analogia entre capitalismo dominante, poder político e educação. A transformação não pretende valorizar o dominador, mas, o dominado, desde que, enquanto maioria busque-se lutar por um mundo mais humano, mais igualitário e que predomine o papel do cidadão capaz de viver e conviver com respeitabilidade no meio social onde está inserido.

Sob a ótica de Colombo, Krawczyk, Veiga, Teodoro, Luck, Freire, Brzezinski, entre outros a gestão democrática na escola pública tem como base primordial o desenvolvimento de atividades que capacite a comunidade educacional e leve a bom termo um projeto político pedagógico de qualidade, do qual nasçam cidadãos ativos, críticos, conscientes do seu papel na sociedade. É necessário que o gestor procure superar seus limites, desarticule-se do poderio sob seu domínio, dispa-se das ideologias dominantes e adote o conceito de participação, análise e discussão nas tomadas de decisão para de fato, atender as exigências de uma realidade mais complexa e ao mesmo tempo mais dinâmica.

Tendo por base as observações, entrevistas e análise documental, percebe-se o avanço positivo no desenvolvimento do trabalho pedagógico, principalmente, da escola pesquisada no estabelecimento de parceria com os pais, com a finalidade de buscar solução para os possíveis problemas, de indisciplina, ausência de alunos, levando-os a compreender o valor da unidade no trabalho escolar como um todo. No Brasil, “a noção de poder está vinculada ao coronelismo, patrimonialismo e personalismo no exercício do poder político” (SANTIN, 2007, 324). Daí ser necessário desmistificar esse contexto, o que só será possível através da democraticidade da educação.

No verso e reverso da gestão democrática, novos olhares da comunidade escolar e sociedade incorporam com propriedade a ressignificação do modo de articulação da escola e lutam para que não haja descontinuidade da gestão educacional. Percebe-se nos relatos dos pais a satisfação em fazer parte do dia a dia da escola, as crianças mostram-se alegres, demonstram prazer em estar na escola, acrescentam que as crianças estão aperfeiçoando-se e almejam ao sair da escola, exercer com criticidade, sua cidadania.

Há também uma imensa satisfação no que diz respeito aos programas sociais, pois no contra turno da escola, os filhos ficam distantes do perigo das drogas, prostituição, por estarem sob os cuidados dos técnicos especializados (pedagogos, assistentes sociais, psicólogos, dentre outros) que orientam e constroem junto, o caminho das possibilidades, de

usufruir de atividades próprias da sua idade, além de construírem no grupo as estratégias para as profissões do futuro.

A relevância deste estudo está no enfoque dado ao modo como os gestores percebem o seu papel de articulador, a partir de suas experiências, desde as vivências junto ao corpo docente da escola, à equipe pedagógica e de apoio, e principalmente no convívio com os alunos. O mundo caminha cada vez mais rapidamente, rumo a uma sociedade de transformação e o gestor escolar terá papel fundamental no processo de mudança, tanto do poder público, quanto das famílias, propondo estratégias metodológicas que garantam a modificação da sociedade e a formação de uma nova cultura, a cultura da transformação social e pessoal, o que só será possível através da educação.

Diante do paradigma da gestão democrática e da organização pedagógica na escola, são vários os desafios que os gestores e sua equipe têm que enfrentar. Mas, em tudo é necessário manter o equilíbrio, oportunizando aos alunos metodologia adequada que possibilite adquirir conhecimento, estabelecer uma nova relação social, entre pais e escola, de modo que haja mudança nos aspectos estruturais, culturais e pedagógicos, e que todos aprendam conforme seus interesses e concepções.

O direito à educação como parte do saber sistematizado autodenomina-se de herança cultural. E o cidadão ao buscar a instrução torna-se capaz de apossar-se de padrões cognitivos e formativos com muito mais chance de adentrar os destinos da sociedade, colaborando para a sua transformação. O domínio do conhecimento é condição para a visualização de conhecimentos novos que, decerto, irá contribuir na sua afirmação como ser humano.

O mundo transforma-se rapidamente como num redemoinho e a escola não pode ficar à margem. Tem que se metamorfosear permanentemente, pois a tecnologia é a força motriz das rápidas mudanças. No entanto, na alusão a essa verdade, cita-se Teodoro (2003) que sabiamente faz a seguinte observação:

o Brasil por ser uma região marcada por profundas assimetrias e desigualdades econômicas e sociais, regionais e étnicas, com um grande déficit na escola para todos, a educação, acrescenta o autor, surge como um dos maiores desafios ao poder político, quer seja por interesse dos grupos sociais, quer seja pela própria educação de um país semiperiférico do sistema mundial.

Essas assimetrias e desigualdades eram a característica mais premente da Escola Municipal Ausônio Araújo, localizada na zona periférica da cidade, próxima as chamadas comunidades desassistidas, onde o que prevalecia era a droga, a prostituição, os desmandos sociais. Graças aos gestores eleitos pela comunidade escolar, e que sabiamente convocam a

comunidade para discutir um e todos os problemas, hoje as respostas são bem diferentes. Na união de forças escola x família os resultados são satisfatórios para todos.

Esta exposição permite-se afirmar simplesmente que a caminhada desta escola ainda carece percorrer não apenas um caminho, mas, uma longa estrada. Os primeiros degraus foram transpostos, mas a construção terá que se solidificar, e os operários são todos os profissionais (cada um na função que lhe é peculiar) que tem como finalidade educativa, a preparação e o desenvolvimento da criança para a vida, ajudando-o a se projetar como cidadão do mundo.

CONCLUSÕES DA PESQUISA

Analisar a organização do trabalho pedagógico e a gestão democrática na escola pública não podem ser perspectivadas como processo acabado, finito. A pesquisa veio reafirmar que a gestão educacional passa necessariamente pela democratização da escola e precisa acoplar-se aos processos administrativos e às intervenções da comunidade escolar no processo de construção da proposta pedagógica. A escola posiciona-se como o local onde as crianças instruem-se e ao mesmo tempo potencializam suas capacidades de construir saberes. No entanto, a produção dos saberes está atrelada ao nível de organização pedagógica da escola.

Diante da trajetória, que possibilitou identificar práticas docentes, avaliar aprendizagens e vivenciar democraticamente a escolha dos gestores através de eleição direta na escola, conclui-se que a implementação da proposta de gestão democrática é viável, embora necessite ainda de muitos passos. Isto porque gerir democraticamente a escola pública atrelada ao poder político, obediente e servil, demanda uma nova reflexão, uma nova postura que ultrapasse a servilidade e incorpore a gestão articuladora das ações pedagógicas desenvolvidas na escola, fazendo uma ponte entre o político e o social.

Alguns pesquisadores em educação criticam a gestão democrática por entenderem que não é fácil modificar o currículo convencional, definido por resoluções governamentais e os gestores, na maioria dos casos, temem as reprimendas advindas do poder público, deixando à margem uma comunidade que tem muito a oferecer. De certo modo, são situações que têm fundamento, haja vista, ser básico na realidade da educação pública brasileira, o cumprimento de normas arcaicas, totalmente isoladas da realidade cotidiana dos diferentes setores da sociedade e principalmente da escola.

Porém, na Escola Municipal Ausônio Araújo, a realidade vai além da crítica ao comodismo. As práticas do dia a dia escolar despontam no horizonte com indícios de crescimento e consolidação da proposta democrática e os atores envolvidos no processo são muito presentes nas decisões, com ideias, opiniões, discutem, sugerem e de forma interativa colaboram na efetivação das ações da gestão.

A mudança de paradigma da escola pesquisada é demarcada pela interatividade das práticas participativas que caracterizam as parcerias na busca de novos horizontes que servirão de alento às críticas e pressões, uma vez que em outras escolas da rede pública municipal, a gestão democrática, apesar da eleição para escolha do gestor, a prática

democrática é inexistente. Aqui surgem alguns questionamentos: porque em algumas escolas ocorrem esse tipo de situação, se o gestor teve a mesma oportunidade? Como será o desenvolvimento das atividades pedagógicas? Quais são os resultados? Os pais estão acomodados, satisfeitos ou questionando essa situação? Como a sociedade vê a escola onde o processo democrático não é levado a sério?

Essas e outras questões levam os que estão à frente da educação do município a refletir sobre a necessidade de avaliar resultados e mudar paradigmas arcaicos, optando pelo desenvolvimento de conhecimentos e habilidades significativas. A consistência está na busca de caminhos que, quando trilhados, efetivem a democratização do ensino público, de modo geral.

Nesse sentido, Schneckenberg (2005, p. 15), enfatiza:

A democratização da gestão do sistema educativo amplia a gestão da escola, e preveem, entre outras ações, o envolvimento e a participação dos pais dos alunos, e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar.

A iluminação para a análise e interpretação dos dados deu-se a partir dos referenciais teóricos, esteio e suporte na clarificação das várias situações vivenciadas na gestão democrática da escola pública, no desenvolvimento da prática pedagógica, o trajeto percorrido, as observações “in loco”, bem como a participação em estudos, palestras, reuniões de pais e professores foi possível compreender que o processo democrático é uma construção alicerçada no diálogo, na troca de experiências e na participação efetiva de toda comunidade escolar.

Percebe-se que a gestão democrática na escola pesquisada vem assumindo compromissos, dividindo responsabilidades, sobretudo, nos projetos desenvolvidos, na integração dos pais x escola x sociedade, que permeiam os espaços coletivos de decisão. A visão de qualidade defendida pelos gestores eleva a autoestima dos professores que a cada dia buscam desenvolver projetos eficazes, que enaltece o trabalho pedagógico e dimensiona a permanência e o sucesso do aluno na escola. Todos esses aspectos impactam positiva ou negativamente na qualidade dos resultados. Nesse caso, impera os resultados satisfatórios.

A compreensão dessa dinâmica, que ocorre na escola, ora pesquisada, apesar da diversidade de situações, muitas vezes até, conflituosas, que se postulam como desafios, destacadamente, no que se refere ao financiamento, à gestão e a organização da escola, é possível perceber que a responsabilidade e o compromisso da equipe escolar como um todo diante da sociedade informatizada e ávida por informações, convergem para a reflexão das

ações técnicas, administrativas e pedagógicas, defendidas por Libâneo, Oliveira e Toschi (2006, p. 218) que admitem ser: “a gestão a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização” nos aspectos acima referidos.

Não obstante, foram apontados vários benefícios advindos da escolha de gestores pela votação da comunidade escolar, dentre elas, enfatiza-se a troca mútua de dificuldades para aceitação do novo, levando a um denominador comum, o respeito e colaboração dos alunos nos projetos pedagógicos bem como a aquisição de novos saberes e a melhoria pedagógica dos professores. Percebe-se ainda, no contexto pesquisado que a SEMEC tem demonstrado atitudes de aceitação e respeito aos novos modos de gerenciamento da escola.

Diante da diversidade de situações vivenciadas pela escola, acostumada com um comando notadamente cumpridor de ordens determinadas pelo o órgão central, conclui-se que a participação da sociedade tem, de fato, balizada as ações internas da escola e ajudado muito na dinamização de propostas externas, que elevam a dignidade dos que a fazem desde as gestoras até o porteiro. Remeter-se a gestão democrática e ao trabalho pedagógico pressupõe um trabalho desenvolvido em muitas dimensões dentre elas, a gestão de resultados, uma vez que a gestão do discurso deve se harmonizar com a gestão da prática.

Por fim, ressalta-se à gestão escolar democrática enfatizando a autonomia da escola que de certo modo tem apresentado perspectivas de sucesso. O processo de interdependência no ambiente escolar descreve o paradigma da participação e da descentralização por parte dos que fazem a escola, bem como dos pais e da própria sociedade. O projeto pedagógico da escola voltado para a identificação dos objetivos educacionais prioriza de fato, a reorganização das estruturas e estratégias que conduz a melhoria educacional e social, tendo por enfoque primordial, a aprendizagem do aluno.

Os processos inovadores exigem rupturas. No entanto, é preciso coragem para ousar e assim fortalecer os laços sociais. O caminho faz-se caminhando. Não importa o tempo, por que sempre existirá uma trilha, uma vereda para o novo caminhar e este deve desaguar no oceano da paixão pelo aprender a aprender, da tecnologia, da função social da escola, enfim, buscando sempre uma apropriação e um aporte centrados no humano.

Afinal, necessário se faz reinventar a escola. Mas, qual será o propósito? Gerir democraticamente a escola será suficiente? Em que circunstância essa mudança ocorrerá? A escola será capaz de reformular-se em detrimento do avanço tecnológico, sem recuo, sem subterfúgio, presente no dia a dia do aluno e da sociedade no geral? Essas interrogações configuram-se no presente e projetam-se no futuro, onde os gestores, professores e coordenadores pedagógicos deverão revalorizar o seu papel na sociedade e assim, buscar na tecnologia métodos novos de ensino.

REFERÊNCIAS

- Almeida, Fernando José. (2005). Contribuições teóricas sobre gestão: elementos para mapear o entendimento das práticas gestionárias e sua visão de mundo, de sociedade e de ser humano. In: *Manual do curso - escola de gestores da educação básica*. Brasília.
- Alves, José Matias. (1992). *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*. Porto: Edições Asa.
- Alarcão, Isabel (Org.). (2001). *Escola Reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: ArtMed.
- Andrade, Rosamaria Calaes de. (2004). *A gestão da escola*. Porto Alegre: Artmed. (Coleção escola em ação).
- Araújo, Alexandre Viana. (2003). Política Educacional e Participação Popular: um estudo sobre esta relação no município de Camaragibe-PE. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Educação. (Dissertação de Mestrado).
- Arroyo, M. G. (2003). *Ofício do Mestre*. Petrópolis: Vozes.
- Avaliação da aprendizagem. Entrevista da revista Nova Escola com Luckesi. (Novembro, 2001). Disponível em: http://www.luckesi.com.br/textos/art_avaliacao/art_avaliacao_revista_nova_escola2_001.pdf. Acesso em 20 de fevereiro de 2011.
- Azanha, J. (1998). *Proposta pedagógica e autonomia da escola*. Cadernos de História e Filosofia da Educação 2.
- Barreto, R. G. (2002). *Formação de professores, tecnologias e linguagens: mapeando velhos e novos (des) encontros*. São Paulo: Ed. Loyola.
- Barroso, João. (1997). *Autonomia e gestão das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Barroso, João. (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.
- Barbier, J. M. (1996). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Portugal: Porto.
- Bastos, João Baptista. (2001). Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Bobbio, N. (2006). *O Futuro da Democracia. Uma defesa das regras do jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria de métodos*. Porto, Porto Editora.
- Bordignon, Genuíno. (2005). Natureza dos Conselhos de Educação. In: Brasil. *Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação – Pró-Conselho: guia de consulta*. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica (MEC/SEB).

Bordignon, Genuíno. (2004). Conselhos na gestão da educação. In: Brasil. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica (MEC/SEB).

Bordignon, Genuíno, Gracindo, Regina Vinhaes. (2002). Gestão da educação: município e escola. In: Ferreira, N. S. e Aguiar, M. A. (Orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.

Bordignon, Genuíno, Gracindo, Regina Vinhaes. (2001). Gestão da educação: município e escola. In: Ferreira, N. S. e Aguiar, M. A. (Orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.

Bordignon, Genuíno, Gracindo, Regina Vinhaes. (2000). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Márcia Ângela da Silva (orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.

Bourdieu, P. (2005). *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus.

Bourdieu, P. (2004). *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

Brasil. (2000). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*: Promulgada em 05 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva.

Brasil. (2004). *Conselho escolar e a aprendizagem na escola*. Ministério da Educação e do Desporto Brasília: MEC, SEB.

Brasil. (2004). *Ensino Fundamental de nove anos: orientações gerais*. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília.

Brasil. (2010). Ministério da Educação – MEC. *Caderno 5: O diretor, o Conselho Escolar e a gestão democrática na escola*. Brasília. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/index>>. Acesso em: 25 de outubro de 2010.

Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genuíno Bordignon*. – Brasília: MEC, SEB.

Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. *Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania/elaboração Ignez Pinto Navarro...[et al]*: MEC, SEB.

Brasil. (1998). *Referencial Curricular Nacional para o ensino fundamental*. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF.

Brzezinski, Iria. (2007). *Educação contemporânea: questões sociais, econômicas, históricas, culturais e políticas*. (mimeo). Goiânia: UCG.

Casassus, Juan. (2002). Problemas de la Gestión Educativa em América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Brasília, DF: *Revista INEP-MEC – Em Aberto*.

- Ciseki, A. A. (1998). Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: Brasil, *Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico*. Brasília.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In: Poupart, J., et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis, Vozes.
- Colombo, S. S. (2004). *Gestão Educacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Comunicação Social. *Censo Demográfico 2000 e 2010*. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acessado em 10 de dezembro de 2010.
- Coutinho, Carlos Nelson. (2002). A democracia na batalha das ideias e nas lutas políticas do Brasil de hoje. In: Fávero, Osmar e Semeraro, Giovanni (orgs.). *Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Cury, C. R. J. (jun, 2002). Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. *Cadernos de Pesquisa*, n.116, p.245-262.
- Delors, J. et al. (2006). *Educação um tesouro a descobrir*. 9 ed. Brasília/DF: MEC;UNESCO, Cortez.
- Demo, P. (1999). *Educação e Desenvolvimento – Mito e realidade de uma relação possível e fantasiosa*. Campinas: Papirus.
- Dewey, John. (1979). *Democracia e educação: introdução à filosofia da educação*. Trad. de Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. 4. ed. São Paulo: Nacional.
- Dewey, John. (1959). *Democracia e educação*. Trad. De Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional. Capítulo 7, A concepção democrática da educação, páginas 87 – 107
- Di Pietro, Maria Sykvua Zanella. (2007). *Direito administrativo*. 20 ed. São Paulo: Atlas.
- Dourado, Luiz Fernandes. (2006). *Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil*. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares. Brasília.
- Dourado, Luiz Fernandes. (2007). *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*. Disponível em: www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf. Acesso em: 02/03/2010.
- Fernández, S. J. (2006). Políticas Educacionais e Democratização Escolar: por que a democracia ainda fica na “porta giratória”? In: Najjar, J. Camargo, S. (orgs.). *Educação se faz (na) política*. Niterói: EDUFF.
- Ferreira, Naura Syria Carapeto. (2004). *Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada"*. Educ. Soc. [online]. v. 25, n. 89, pp. 1227-1249. ISSN 0101-7330. Disponível em<<http://www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 14/01/2011.

- Ferreira, Naura Syria Carapeto. (2006). Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: Ferreira, N. S. C. & Aguiar, M. A. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. (Org). 5ª ed. São Paulo: Cortez Editora.
- Furtado, Érica Luisa Matos. (2005). *Políticas educacionais e gestão democrática na escola*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.
- Freitas, L. C. et al. (2004). Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas. In: Geraldí, C. M. G.; Riolfi, C. R.; Garcia, M. F. *Escola Viva: elementos para a construção de uma educação de qualidade social*. Campinas: Mercado de Letras Edições e Livraria Ltda.
- Freire, Paulo. (2005). *Pedagogia do Oprimido*. 42 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, Paulo. (2003). *Política e Educação: ensayos*. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, Paulo. (2002). *Pedagogia da Autonomia*. 24 ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, Paulo. (1996). *Educação Como Prática da Liberdade*. São Paulo: Paz e Terra S/A.
- Frigotto, Gaudêncio. (1996). A formação e a profissionalização do educador: novos desafios. In: Silva, Tomaz Tadeu da & Gentili, Pablo (Org.). *Escola S.A: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo*. Brasília, CNTE.
- Fonseca, A. F. e Alquerés H. (2009). Um novo olhar. *Revista Educação*. Editora Segmento. Ano 12 – nº 143.
- Fonseca, M.; Toschi, M. S.; Oliveira, J. F. (2004). Educação, gestão e organização escolar: concepções e tendências atuais. In: Fonseca, M.; Toschi, M. S.; Oliveira, J. F. (Org.). *Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate*. Goiânia: UCG.
- Fonseca, M.; Oliveira, J. F. (2003). O plano de desenvolvimento da escola (pde): modernização, diretividade e controle da gestão e do trabalho escolar. Trabalho apresentado a Reunião Anual da ANPED, 26. Poços de Caldas. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-3262200300610000. Acessado em: setembro 2009.
- Fonseca; Marília; Oliveira, João Ferreira de.; Toschi, Mirza Seabra. (2004). As tendências da gestão na atual política educacional brasileira: autonomia ou controle? In: Bittar, Marluce; Oliveira, João Ferreira de. (Org). *Gestão e políticas da educação*. Rio de Janeiro: D&PA.
- Foucault, Michel.(2007). *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes.
- Gadotti, Moacir. (2000). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire. (Guia da escola cidadã, 1).
- Gadotti, Moacir. (1998). *História das Ideias Pedagógicas*. Editora Ática: São Paulo, 1998.

- Gadotti, Moacir. (1997). Projeto político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. In: Gadotti, Moacir, Romão, José E. (Org.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2. ed. São Paulo: Cortez.
- Gracindo, R. V. (2008). Sistemas municipais de ensino: limites e possibilidades. In: Brzezinski, Iria (Org.). *LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares*. São Paulo: Cortez.
- Gracindo, R. V.; Kenski, Vani Moreira. (2001). A gestão de escolas. Wittmann, Lauro Carlos; Gracindo, Regina Vinhaes (Coordenadores). *Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil (1991 a 1997)*. Campinas: Editora Autores Associados.
- Hora, Dinair Leal da. (1997). *Gestão Democrática na Escola*. Campinas: Papirus.
- Hoffmann, Jussara. (2003). *Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade*. 20 ed. Porto Alegre: Editora Mediação.
- Hoffmann, Jussara. (2001). *Avaliar para promover: as setas do caminho*. Porto Alegre: Mediação.
- Imbernón, Francisco. (2004). *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. 2º ed. SP: Cortês.
- Iskandar, Jamil Ibrahim. (2005). *Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos*. 2ª ed. Curitiba: Juruá.
- Krawczyk, Nora. (2007). *A gestão escolar: um campo minado*. Artigo disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 07 jan.2008.
- Laville, C.; Dione, J. (1999). *A construção do saber. Manual de metodologia da Pesquisa em ciências*. Porto Alegre, Artmed.
- Libâneo, J. C; Oliveira, J. F; Toschi, M. S. (2006). *Educação escolar: Políticas, estrutura e organização*. 3ª ed. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, José Carlos. (2004). *Organização e gestão da escola*. 5. ed. Goiânia, GO: Alternativa.
- Libâneo, José Carlos. (2001). *Organização e Gestão da Escola*. Goiânia: Alternativa.
- Lima, L. C. (2006). Concepções de escola: para uma hermenêutica organizacional. In: Lima, L. C. (Org.). *Compreender a escola. Perspectivas de análise organizacional*. Porto.
- Lima, L. C. (2003). *A Escola como organização educativa*. São Paulo: Cortez.
- Lima, L. C. (2002). *Organização Escolar e Democracia Radical. Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 3ª ed.
- Lima, L. C. (2001). *Organização escolar e democracia radical: Paulo freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire.

- Lima, L. C. (2000). *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo, Cortez.
- Lima, M. C. (2004). *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva.
- Livro do Diretor: Escolas, espaços e pessoas. (2002). São Paulo: CEDAC/MEC/UNESCO.
- Luckesi, Carlos Cipriano. (2007). *Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula*. ABC Educativo, n. 64. São Paulo: Criarp.
- Luckesi, Carlos Cipriano. (2001). *Filosofia da Educação*. São Paulo: Cortez.
- Luck, Heloisa. (2010). *Liderança em gestão escolar*. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Luck, Heloisa. (2007). *Pedagogia Interdisciplinar: fundamentos teóricos e metodológicos*. 15ª ed. Petrópolis. Vozes.
- Luck, Heloisa. (fev./jun., 2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*. Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195.
- Luck, Heloisa, et al. (1998). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lüdke, Hermengarda Alves Ludke Menga (Org); Lüdke, Hermengarda Alves Ludke Menga; Puggian, Cleonice; Ceppas, Filipe; Calvacante, Rita Laura Avelino; Coelho, Suzana Lanna Burnier. (2004). *O professor e a pesquisa*. 3. ed. Campinas: Papirus.
- Ludke, M.; André, M. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagem qualitativa*. São Paulo, EPV.
- Luce M. B; Sari, M. T. (2000). *A organização da educação – qual educação? Direito de quem? Dever de quem?* Encontros pela justiça na educação. Brasília: MEC/Ministério da Justiça.
- Matsura, Koichiro. (set/dez, 2004). Qualidade da educação: Desafio do século 21. Noticiad UNESCO, Brasília, n 25. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Koichir%C5%8>. (site visitado em 14/01/2011)
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine: M. C.; Almeida, M. A.; Omote; S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: eduel.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2001). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.
- Martins, A. M. (2001). *Gestão e autonomia da escola pública: entre a teoria e a prática*. Campinas. Tese (dout.). Universidade Estadual de Campinas.
- Martins, A. (2000). *Autonomia da escola: A (ex) tensão do tema nas políticas públicas*. São Paulo, Cortez.

- Mendonça, E. F. (2000). *A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira*. Campinas: Lapplane; UNICAMP.
- Mendonça, E. F. (2000). Gestão democrática do ensino: luta e institucionalização. In: Mendonça, E. F. *A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira*. Campinas, SP: Edições Lapplane.
- Machado, E. M. (1999). Contexto sócio-educacional no Estado do Paraná (Brasil): Formação pedagógica e análise do trabalho do pedagogo na área social. Tese (Doutorado em educação). Faculdade de Filosofia e Ciências da Educação. Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
- Navarro, I. P., et al. (2004). *Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania*. Brasília: MEC/SEB.
- Nunes, Cely do Socorro C. (2000). Os sentidos da formação contínua. O mundo do trabalho e a formação de professores no Brasil. Campinas: FE-UNICAMP. Dissert. Mestrado.
- Nóvoa, António. (1995). *Profissão professor*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Nóvoa, A. (Org.). (1999). *Profissão professor*. 2 ed. Porto: Porto Editora, 1999.
- Nóvoa, A. (Coord). (1999). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- Postman, Neil. (1994). *Tecnopólio: a rendição da cultura à tecnologia*. São Paulo: Nobel.
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes.
- Oliveira, João Batista Araújo e Chadwick. (2002). *Aprender a ensinar*. São Paulo: Global.
- Oliveira, D. A. (2000). *Educação básica: gestão do trabalho e da pobreza*. Petrópolis: Vozes.
- Paro, Vitor H. (2002). “Democratização da Gestão Escolar”. Texto em versão preliminar publicado no FÓRUM NACIONAL DA EDUCAÇÃO: Santa Cruz do Sul. *Anais: humanizando teoria e prática*. Edunisc.
- Paro, Vitor H. (2001). *Administração escolar: introdução crítica*. 10 ed. São Paulo: Cortez.
- Paro, Vitor H. (1998). *Gestão Democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Paro, Vitor H. (2001a). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Paro, Vitor H. (2000). *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. 2. ed. rev. 2. ed. São Paulo: Xamã.
- Pazeto, Antônio Elizio; Wittmann, Lauro Carlos. (2001). In: Wittmann, Lauro Carlos & Gracindo, Regina Vinhaes (Coord.). *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil – 1991 a 1997*. Brasília: ANPAE, Campinas: Editora Autores Associados.
- Padilha, P. R. (2001). *Planejamento dialógico – como construir o projeto político-pedagógico da escola*. São Paulo. Cortez/Instituto Paulo Freire.

Perrenoud, Philippe. (2000). *Dez novas competências para ensinar*. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

Piaget, J. (1996). *Biologia e Conhecimento*. 2. Ed. São Paulo, SP: Vozes.

Rodrigues, Edvânia Braz Teixeira. Conselho Escolar e participação: um caminho a ser construído. *Apostila da disciplina Fundamentos Teóricos da Educação do curso de pós-graduação à distância Metodologia do Ensino Fundamental da UFG*. Acesso: junho de 2008.

Santin, Janaína Rigo. (25 a 27 de abril de 2007). O tratamento histórico do poder local no Brasil e a gestão democrática municipal. Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia. UFSC, Florianópolis, Brasil, Núcleo de Pesquisa em Movimentos Sociais (NPMS), p. 324-340. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/janaina_rigo_santin.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2011.

Santos, Boaventura de Sousa. (jan./jun. 2008). E a sociedade civil em tempos de globalização. *Rev. Filos. Aurora*, Curitiba, v. 20, n. 26, p. 113-126.

Scocuglia, A. C. (2006). *A História das ideias de Paulo Freire: e a atual crise de paradigmas*. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB.

Schneckenberg, M. (2005). O princípio democrático na atuação do diretor de escola: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de Ensino de Ponta Grossa – PR. Campinas Unicamp, Tese de Doutorado.

Spósito, Marília Pontes. (2000). Educação, gestão democrática e participação popular. In: Bastos, João Baptista (Org.). *Gestão Democrática*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

Santos, Milton. (1982). *“Ensaio sobre a urbanização latino-americana”*. 1. ed., São Paulo: HUCITEC.

Sousa Santos, B. S. (2001). “Os processos de globalização” In: SOUSA SANTOS. B. S. *Globalização: fatalidade ou utopia*. Porto/Portugal: Ed. Afrontamento.

Snyders, Georges. (1993). *Alunos Felizes: Reflexão Sobre Alegria na Escola a Partir de Textos Literários*. Rio De Janeiro, Ed. Paz e Terra.

Saviani, Dermeval. (1997). *Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política*. 31. ed. Campinas: Autores Associados.

Seisdedos, Gildo. A revolução urbana do século 21. Acessado em: 12 de setembro de 2011. Disponível em: www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id.

Silva, Tomaz Tadeu da. (1999). *Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo*. Belo Horizonte: Autêntica.

Silva, Tomaz Tadeu da. (1997). Quem escondeu o currículo oculto? In: SILVA, Tomaz Tadeu da. *Documentos de Identidade: Uma introdução às teorias do currículo*. Porto Alegre: Artes Médicas, p. 77-81.

Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Tardif, M. & Lessard, C. (2004). *O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Teodoro, António. (2003). *Globalização e educação: políticas educacionais e novos modos de governação*. São Paulo: Cortez. Instituto Paulo Freire.

Tavares, Manuel. O despertar do associativismo em Portugal. ISSN: Revista Lusófona de Educação (Versión impresa): 1645-7250 Acessado em 20 de setembro de 2011. Disponível em: www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645...script=sci.

Tavares, Manuel. O Fenómeno Educativo entre a Ideologia e a Utopia. O pensamento de Paul Ricouer: Fundamentos para uma Educação Emancipatória. *Revista Lusófona de Educação*, nº 001. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, Portugal, p. 13-37.

Teixeira, Anísio. (2000). *Pequena Introdução à Filosofia da Educação*. Rio de Janeiro: DP&A.

Tufano, Douglas. (2008). *Michaelis. Dicionário Escolar de Língua Portuguesa*. São Paulo, SP: Editora Melhoramentos Ltda.

Valente, I. Romano, R. (2002, setembro). PNE: Plano Nacional de Educação ou carta de intenção? In: *Revista Educação e Sociedade*. Campinas, vol. 23, n. 80.

Vasconcellos, C. S. (2002). *Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico*. 11ed. São Paulo: Libertad.

Veiga, E. J. (2005). *Desenvolvimento sustentável – desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.

Veiga, I. P. A., [et al.]. (2004). *As dimensões do projeto político pedagógico: novos desafios para a escola*. Marília Fonseca (org). Campinas, SP: Papirus.

Veiga, I. P. A. (2003). *Inovações e projeto-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?* Cadernos Cedes, v. 23, nº 61, Campinas, Dez.

Veiga, I. P. A. (Org). (2002). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 14 ed. Papirus.

Veiga, I. P. A., Resende, L. M. G. de. (2001). *Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico*. 5 ed. Campinas, SP: Papirus.

Veiga, I. P. A. (1998). *Projeto Político da Escola uma construção possível*. São Paulo, Papirus.

Veiga, I. P. A. (1998). As instâncias colegiadas da escola. In: Veiga, I. P. A., Resende, L. M. G. (Orgs.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus.

Veiga, I. P. A.; Carvalho, M. Helena S.O. (1994). "A formação de profissionais da educação". In: Brasil. Ministério de Educação e Cultura. *Subsídios para uma proposta de educação integral à criança em sua dimensão pedagógica*. Brasília.

Vieira, Sofia Lerche. (2010). *Gestão e inovação educacional: a (in) sustentabilidade das políticas municipais*. Trabalho produzido no âmbito da pesquisa “Gestão e Sucesso Escolar: um enigma a decifrar”. Apoio: CNPq / FUNCAP / UECE / Instituto UNIBANCO. Fortaleza, abr./2010. Trabalho submetido ao Comitê Científico da 33ª Reunião Anual da ANPED (texto inédito).

Vieira, S. L. (2006). Educação e Gestão: extraindo significados de sua base legal. In: Luce, M. B.; Medeiros, I. L. P. de. *Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Veen, W. (2009). Homo zappiens - Educando na era digital. In: Ostronoff, H. Os perigos do filtro tecnológico. *Revista Educação*. Editora Segmento. Ano 12 – nº 143.

Wittmann, Lauro Carlos. (2010) *Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor*. Acesso em: 20 jun de 2012. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>.

Warnier, Jean-Pierre. (2000). *A mundialização da cultura*. Bauru, SP: EDUSC.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre, Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Senhoras Secretárias Municipal de Educação

Solicitamos de Vossa Senhoria que se digne fornecer dados e ao mesmo tempo, autorizar aos setores competentes que colaborem, no sentido de relatar o trabalho por eles desenvolvidos, a fim de subsidiar uma pesquisa na área das Ciências Humanas, cujo objetivo discutir a Gestão Democrática na escola e a organização escolar de uma escola publica sob sua jurisdição. No caso de aceite, por gentileza, assine o documento, aqui referido em duas vias. Sendo uma entregue a pesquisadora e a outra é para o seu controle da pesquisa.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA.

TÍTULO DA PESQUISA: Gestão democrática na escola e a organização pedagógica: um estudo de caso

Orientador responsável: Professor Dr Manuel Tavares.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Portugal

Pesquisadora: Hilda Pereira dos Santos

Esta pesquisa será realizada com a gestora e profissionais da Secretaria Municipal de Educação, na cidade de Currais Novos-RN, com o objetivo de investigar a gestão democrática e o comportamento dos profissionais do ensino fundamental. O caráter é descritivo com abordagem qualitativa utilizando observações livres.

Os participantes da pesquisa não sofrerão nenhum tipo de discriminação, eticamente estarão contribuindo, para o conhecimento científico do tema pesquisado.

O grupo pesquisado terá garantido sigilo de suas informações e também, o direito de retirar o consentimento a qualquer momento durante a pesquisa, sem sofrer qualquer penalidade.

Atenciosamente,

Hilda Pereira dos Santos

Pesquisadora

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.

Eu, _____ RG|CPF _____
_____, concordo em participar da pesquisa sobre Gestão democrática na escola e a organização pedagógica: um estudo de caso, numa escola pública, sob a jurisdição desta secretaria Municipal de Educação, assim como participar de estudos, que serão realizado através de palestras, observações “in loco” entrevistas com permissão de gravação, escrita semiestruturada. Autorizo a utilização da minha fala, assim como a fala dos funcionários desta secretaria, transcrita na íntegra, ou como referência ao texto, se for necessária.

Fui devidamente informada e esclarecida pela pesquisadora Hilda Pereira dos Santos, sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

NOME E CARGO

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite em participar.

TESTEMUNHAS

1. _____
2. _____

Currais Novos-RN, ____/____/____

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SECRETÁRIA “X”

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssima Gestora Pública Municipal da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. O nome será preservado, usando-se para isso, um pseudo-nome.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

IDENTIFICAÇÃO:

Nome (opcional):

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa Etária: () 18 a 37anos () 38 a 45anos () 46 em diante

Grau de Escolaridade:

Instituição onde cursou o grau superior:

Formação específica – curso _____ Tempo de Magistério _____

Tempo na função _____

ROTEIRO DAS QUESTÕES:

1 – Ao assumir a pasta da Educação municipal você procurou manter algumas metas e/ou propostas já existente, como por exemplo, a eleição para escolha dos gestores das escolas da rede. Questiona-se:

- Como você analisa essa situação, uma vez que você vivenciou em outros tempos, o processo de seleção para gestores?
 - Qual a importância da eleição?
- 2 – Qual o propósito de sua gestão? Qual objetivo você prioriza como fundamental no desenvolvimento das ações publica?

APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SECRETÁRIA “Y”

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssima Gestora Pública Municipal da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. O nome será preservado, usando-se para isso, um pseudo-nome.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

IDENTIFICAÇÃO:

Nome (opcional):

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa Etária: () 18 a 37anos () 38 a 45anos () 46 em diante

Grau de Escolaridade:

Instituição onde cursou o grau superior:

Formação específica – curso _____ Tempo de Magistério _____

Tempo na função _____

ROTEIRO DAS QUESTÕES:

1 – Você assumiu a Secretaria de educação na metade de uma gestão administrativa, como analisa essa situação?

- 2 - Como se dá a relação Secretaria de Educação x gestores escolares e as outras instâncias das escolas?
- 3 - Você vivenciou a Seleção para Diretores escolares em outro momento, e agora vivencia a Eleição direta nas escolas. Em que base se deu essa seleção?
- Teoricamente, quais foram os fundamentos?
 - Como você avalia essas duas modalidades?
 - O que foi bom na seleção para Diretores e porque não se repetiu?
 - Qual a importância da Eleição, no âmbito da democracia?
- 4 – O que você analisa os programas de governo, projetos e convênios para o bom êxito das ações educativas do município?
- 5 – Traços mais marcantes do projeto educacional dessa instituição no comando dos destinos educativos do município.
- 7 – Que diretrizes de ação consideradas mais imediatas, estão sendo elencadas neste ano de 2011, por esta Secretaria e quais os desafios?

APÊNDICE 5 - CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA (FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO)

Eu, _____ RG|CPF _____
_____, concordo em participar da pesquisa sobre Gestão democrática na escola e a organização pedagógica: um estudo de caso, numa escola pública, assim como participar de estudo, que será realizado através de palestras, observações “in loco” entrevistas com permissão de gravação e escrita semi-estruturada. Autorizo a utilização da minha fala, transcrita na íntegra, ou como referência ao texto, se for necessária. Para isso, devo esclarecer que:

Fui devidamente informada e esclarecida pela pesquisadora Hilda Pereira dos Santos, sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

NOME, FUNÇÃO

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite em participar.

TESTEMUNHAS

1. _____
2. _____

Currais Novos-RN, ____/____/____

APÊNDICE 6 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Senhora Gestora da Escola Municipal Ausônio Araújo

Solicitamos de Vossa Senhoria que se digne fornecer dados e ao mesmo tempo, autorizar professores e funcionários a colaborar, no sentido de relatar o trabalho por eles desenvolvido, a fim de subsidiar uma pesquisa na área das Ciências Humanas, cujo objetivo discutir a Gestão Democrática na escola e a organização escolar de uma escola publica: um estudo de caso. No caso de aceite, por gentileza, assine o documento, aqui referido em duas vias. Sendo uma entregue a pesquisadora e a outra é para o seu controle da pesquisa.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA.

TÍTULO DA PESQUISA: Gestão democrática na escola e a organização pedagógica: um estudo de caso

Orientador responsável: Professor Dr Manuel Tavares.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Portugal

Pesquisadora: Hilda Pereira dos Santos

Esta pesquisa será realizada com a gestora, professores e profissionais da Escola Municipal Ausônio Araújo, na cidade de Currais Novos-RN, com o objetivo de investigar a gestão democrática e o comportamento dos profissionais do ensino fundamental. O caráter é descritivo com abordagem qualitativa utilizando observações livres. Os participantes da pesquisa não sofrerão nenhum tipo de discriminação, eticamente estarão contribuindo, para o conhecimento científico do tema pesquisado.

O grupo pesquisado terá garantido sigilo de suas informações e também, o direito de retirar o consentimento a qualquer momento durante a pesquisa, sem sofrer qualquer penalidade.

Atenciosamente,

Hilda Pereira dos Santos

Pesquisadora

APÊNDICE 7 - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORA “A”

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssima Gestora Pública da Escola Municipal Ausônio Araújo – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. O nome será preservado, usando-se para isso, um pseudo-nome.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

IDENTIFICAÇÃO:

Nome (opcional):

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa Etária: () 18 a 37anos () 38 a 45anos () 46 em diante

Grau de Escolaridade:

Instituição onde cursou o grau superior:

Formação específica – curso _____ Tempo de Magistério _____

Tempo na função _____

ROTEIRO DAS QUESTÕES:

1. Qual é a Missão da Escola? Esse parâmetro serve de orientação as práticas educacionais da Escola? De que modo?
2. Como você equilibra as interfaces nas diferentes áreas de ação da Escola? Como se dá a interação entre os diferentes segmentos da Escola?

3. Qual sua atuação diante do trabalho educacional? E qual o papel da escola x processos de aprendizagem?
4. Como se dá a sua participação no trabalho dos professores e dos demais funcionários da Escola?
5. Como você lida com os conflitos e as tensões?
6. O seu comportamento e/ou suas atitudes geram impacto nas pessoas? Quando você percebe isso, como você se reage?
7. Você consegue estimular a todos a participarem de todos os projetos da Escola? Se sua resposta for positiva, diga como, se negativa, por quê?
8. Você é capaz de perseverar diante dos problemas e dificuldades e assumi-los como desafios? Descreva.
9. Você se preocupa com a dimensão social do ambiente escolar? De que modo?
10. O que você faz quando os problemas não são mais suportáveis? A quem recorre?

APÊNDICE 8 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORA “B”

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssima Gestora Pública Municipal da Escola Municipal Ausônio Araújo – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. O nome será preservado, usando-se para isso, um pseudo-nome.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

IDENTIFICAÇÃO:

Nome (opcional):

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa Etária: () 18 a 37anos () 38 a 45anos () 46 em diante

Grau de Escolaridade:

Instituição onde cursou o grau superior:

Formação específica – curso _____ Tempo de Magistério _____

Tempo na função _____

ROTEIRO DAS QUESTÕES:

1 – O que você destaca como parâmetro de apoio as práticas educacionais da escola, considerando o seu desempenho frente a escola e o processo de ensino e aprendizagem?

- 2 – Ponto de equilíbrio na dinâmica escolar, considerando os vários desafios do dia a dia. É possível equilibrar?
- 3 - Você vivenciou dois momentos na gestão dessa escola. Como coordenadora pedagógica e agora como gestora eleita pela comunidade escolar.
- Como você avalia esses dois momentos?
 - Qual a importância da eleição, no âmbito da democracia?
- 4 – Como você administra os conflitos? O tira deles para o bom desempenho do seu trabalho como gestora?
- 5 – Qual o propósito de sua gestão no que se refere as atitudes comportamentais da escola como um todo?
- 6 – Ponto de vista (pessoal)

APÊNDICE 9 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - SUPERVISORES

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO

ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssimos supervisores da Escola Municipal Ausônio Araújo – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. Os nomes serão preservados. Se necessário usa-se pseudo-nomes.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

ROTEIRO DAS QUESTÕES – SUPERVISORES

- 1 – Como você desenvolve seu trabalho? De quem vem o apoio às ações pedagógicas?
- 2 – E o planejamento é direcionado, construído no grupo ou individualizado?
- 3 – Sua opinião acerca da gestão democrática, como você analisa essa proposta?
- 4 – Você percebe unidade nas ações da escola, como um todo?
 - De que modo?

APÊNDICE 10 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROFESSORES

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO

ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssimos Professores da Escola Municipal Ausônio Araújo – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. Os nomes serão preservados. Se necessário usa-se pseudo-nomes.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

ROTEIRO QUESTÕES TRABALHADAS COM OS PROFESSORES

- 1 – A gestão democrática favorece práticas efetivas de participação?
- 2 – As gestoras demonstram preocupação com a aprendizagem dos alunos?
- 3 – É possível avaliar a gestão?
- 4 – A escola consegue gerir os recursos necessários para suprir as necessidades básicas da escola? De que modo?

APÊNDICE 11 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PAIS

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssimos Pais da Escola Municipal Ausônio Araújo – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. Os nomes serão preservados. Se necessário usa-se pseudo-nomes.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

ROTEIRO DE QUESTÕES – PAIS

- 1 – Como os senhores veem a gestão democrática? (detalhar o sentido conceitual de democracia)
- 2 – Estão satisfeitos com a gestão da escola?
- 3 – Secretaria de Educação apoia as ações da escola?
- 4 – Se não houver apoio, o que fazer?

APÊNDICE 12 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - ALUNOS

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
ÁREA – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Caríssimos Professores da Escola Municipal Ausônio Araújo – Currais Novos/RN.

Esse roteiro de perguntas tem por objetivo coletar subsídios necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa para a escrita de uma dissertação, aonde irá se analisar a gestão democrática e a organização pedagógica numa escola pública da Rede Municipal de Ensino, do município de Currais Novos. As respostas serão fundamentais para o aprofundamento das reflexões acerca dessa temática.

OBS: Os dados serão analisados e transcritos na íntegra, mas, acima de tudo priorizando a ética e a moral. Os nomes serão preservados. Se necessário usa-se pseudo-nomes.

Pesquisadora: _____

Local da Pesquisa: _____

ROTEIRO DE QUESTÕES ALUNOS

- 1 – Que tipo de atividades vocês gostam mais? Por quê?
- 2 – Qual a importância das atividades de campo?
- 3 – Os projetos são planejados em conjunto alunos x professores, ou são elaborados pelos professores e vocês apenas executam as atividades?
- 4 – Participam da avaliação externa da escola?
- 5 – E a eleição dos gestores?
- 6 - Vocês votam?
- 7 – Acha importante? Por quê?