

CÉLIA MARIA ROCHA QUEIROGA

**A GESTÃO DO CONSELHO ESCOLAR: Um estudo
comparativo entre os modelos de gestão democrática e
tradicional**

Orientador: Professor Doutor Robson Antônio Tavares Costa

Co-Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

**Lisboa
2017**

CÉLIA MARIA ROCHA QUEIROGA

A GESTÃO DO CONSELHO ESCOLAR: Um estudo comparativo entre os modelos de gestão democrática e tradicional

Dissertação defendida em provas públicas, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 05 de Julho de 2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho Reitoral nº209/2017 de 8 de Junho, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

**Lisboa
2017**

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, força e crença em dias melhores.

A todos aqueles que com amor e dedicação sempre me sustentaram diante dos desafios da vida:

A meu esposo Wilson Queiroga, pelo amor, dedicação e companheirismo.

Aos meus filhos Ronan Queiroga e Laise Queiroga, razão da minha vida.

Aos meus familiares e amigos que participara direta e indiretamente na conclusão do trabalho.

Ao meu Orientador Prof. Doutor Robson Antônio Tavares da Costa pelo caminho percorrido.

Ao Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Pinto pelo incentivo e dedicação.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo fazer uma reflexão sobre a gestão do Conselho Escolar a partir da realização de um estudo comparativo entre os tipos de gestão democrática e tradicional. Neste aspecto, analisa-se o modo como o debate em torno da democratização da gestão do Conselho Escolar tem sido tratado no meio social como um todo e, em particular na educação, ganhando contornos cada vez mais polêmicos. O problema investigado questiona como é produzido o processo de Gestão do Conselho Escolar no contexto escolar. Trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo que, partindo do método dialético, buscando identificar os diversos fatores que envolvem a efetividade de uma gestão democrática do Conselho Escolar por meio do estudo hipotético dedutivo. A coleta de dados consta de levantamento bibliográfico, observações e entrevistas com os diversos atores que compõem a comunidade escolar sobre a ação administrativa, organizacional, política e pedagógica. Constatou-se que as escolas pesquisadas apresentam muitos entraves para que a participação e a corresponsabilidade nas ações do Conselho Escolar venham a se efetivar numa gestão democrática, a começar pela inexistência de mecanismos e instrumentos necessários à participação no ambiente escolar, principalmente no que condiz à formação de um conselho escolar eficiente e ativo que se mobilize para a construção do Projeto Político-Pedagógico que materialize uma educação de qualidade social.

Palavras-chave: Conselho Escolar. Gestão. Democracia. Tradicional

ABSTRACT

This work aims to reflect on the management of the School Council from the realization of a comparative study between the models of democratic and traditional management. In this aspect, we analyze the way in which the debate about the democratization of the School Board's management has been treated in the social environment as a whole and, in particular in education, gaining increasingly contentious contours. The problem investigated questions how the School Board Management process is produced in the school context. It is a qualitative and quantitative study that, starting from the dialectical method, seeking to identify the various factors that involve the effectiveness of a democratic School Board management through the hypothetical deductive study. Data collection consists of a bibliographical survey, observations and interviews with the various actors that make up the school community on administrative, organizational, political and pedagogical action. It was verified that this School presents many obstacles so that the participation and the co-responsibility in the actions of the School Council will be carried out in a democratic management, starting with the lack of mechanisms and instruments necessary for participation in the school environment, mainly in To the formation of an efficient and active school council that mobilizes for the construction of the Political-Pedagogical Project that materializes an education of social quality.

Keywords: School Board. Management. Democracy. Traditional

ABREVIATURAS E SIGLAS

ALCMS – Área De Livre Comércio de Macapá e Santana

ICOMI – Indústria e Comércio de Minérios S/A

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais

PPP – Projeto Político Pedagógico

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Mapa da cidade de Macapá.....	5
Figura 02: Fortaleza de São José de Macapá.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Participação dos docentes no Conselho escolar.....	70
Gráfico 02 – Gestão democrática vivenciada na escola.....	72
Gráfico 03 – Participação da família nas atividades escolares.....	73
Gráfico 04 – Participação dos alunos no planejamento de aula.....	75
Gráfico 05 – Participação dos alunos nas reuniões do Conselho Escolar.....	76
Gráfico 06 – Liberdade de expressão nas atividades escolares.....	77
Gráfico 07 – Comunicação da escola nas decisões pedagógicas e administrativas tomadas pelo Conselho Escolar.....	79

INDICE

INTRODUÇÃO.....	10
Justificativa.....	13
Hipóteses.....	13
Problema.....	14
Objetivo Geral.....	14
Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO I - OS TIPOS DE GESTÃO.....	15
1.1 Tipos de Gestão: conceitos, e forma de gerir.....	15
1.2 Gestão Pública: apanhado histórico e conceitos.....	19
1.3 Gestão Privada.....	22
CAPÍTULO II - AS TEORIAS E PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR.....	29
2.1 A gestão escolar tradicional: quando surgiu, histórico, como funciona, pontos positivos e negativos.....	29
2.2 A Gestão do Conselho Escolar: Seus princípios, conceitos e principais teorias.....	37
CAPÍTULO III - GESTÃO ESCOLAR.....	40
3.1 Contextualização histórica da gestão escolar.....	40
3.2 Os tipos de Gestão Escolar.....	44
3.3 Tipos de gestão escolar de sucesso.....	46
CAPÍTULO IV CONTEXTO.....	48
4.1 Aspectos sócio econômicos da cidade de Macapá: Histórico.....	48
4.2 Infraestrutura de Macapá.....	52
CAPÍTULO V - METODOLOGIA.....	57
5.1 Tipo de pesquisa.....	57
5.2 Instrumentos de pesquisa.....	58
CAPÍTULO VI - ANÁLISE DA REALIDADE: A GESTÃO DO CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS-CAMPO.....	60
6.1 As concepções da gestão escolar.....	60
6.2 A ação docente na gestão escolar.....	64
6.3 A Coordenação Pedagógica frente à gestão do Conselho Escolar.....	67
6.4 A participação da família na gestão escolar.....	69
6.5 Os discentes e o processo de gestão escolar: desafios produzidos.....	72
6.6 Análise da realidade das escolas pesquisadas: Principais resultados observados.....	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	86
APÊNDICES – QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS.....	89

INTRODUÇÃO

A expressão gestão sempre esteve associada à ideia de direção, controle e administração de determinados recursos, grupos de pessoas, trabalho direcionado ou mesmo ao simples planejamento que visa atingir um objetivo específico. Entretanto, pouco se reflete a respeito da importância da gestão do Conselho escolar enquanto modo de intervir construtivamente para solucionar questões, sugerir e orientar determinadas atividades no contexto escolar. Diante disso esta pesquisa visa desvendar como a gestão do Conselho Escolar tem sido organizada nas escolas públicas no Estado do Amapá.

A gestão escolar tem como uma de suas funções básicas assumir o papel de processo dinamizador, subentendendo-se que este aspecto do trabalho educacional consiste em garantir que o trabalho de um determinado grupo venha a ter sucesso através de orientações específicas e da participação conjunta em torno dos mesmos objetivos e finalidades.

Provavelmente é nisso que se fundamenta a definição de gestão e, portanto, pode-se afirmar corretamente que seu preciosismo reside no fato de que um planejamento cuidadoso sempre surge como característica relacionada ao modo de se gerir e comandar uma proposição específica.

Segundo os estudos da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (2013), o Conselho de Escola tinha caráter consultivo e suas atribuições eram definidas pelo poder executivo; era, portanto, um órgão sem poder de decisão na área relativa à parte pedagógica. A Assembleia Legislativa tomou providências para que a escola pública tivesse um órgão com autonomia para decidir seus rumos, o que ocorreu em 1984. Com a aprovação da Lei Complementar nº 375/84, o Conselho Escolar passa de órgão consultivo para deliberativo.

Assim, com a efetivação do Conselho escolar todos os participantes da comunidade escolar tornam-se sujeitos para a tomada democrática de decisões. De acordo com a UNESCO (2013), o Conselho Escolar é presidido pelo diretor e composto pelos funcionários, professores, especialistas em educação, pais de aluno e os próprios alunos. Tais participantes buscam deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras; analisar, empreender e viabilizar o cumprimento das finalidades da escola; representar a comunidade escolar e local. Nesta perspectiva, é papel das comunidades locais, participarem nas decisões relativas aos rumos, diretrizes e organização da escola, como forma de garantir uma educação

de qualidade.

Por outro lado, não basta instituir um conselho escolar com a participação dos sujeitos citados, mesmo com atribuições deliberativas, se este conselho ficar sempre na dependência do gestor da escola para fazê-lo funcionar. Até porque o Conselho escolar necessita ser constituído sobre parâmetros que visem o exercício da democracia, como coloca VASCONCELOS (2002) “Os conselhos escolares também representam importante espaço para a democratização da escola, através do trabalho entre os vários segmentos que a compõem”.

Nota-se que a característica no modo de gestão da escola tem o poder, tanto de possibilitar a prática democrática nas ações do conselho, quanto, moldá-lo à gestão centralizadora, impedindo a participação. O perfil do conselho, por sua vez, vai refletir o tipo de gestão e organização escolar. Portanto, esse modelo de escola participativa, não só abre espaço, mas é referência do gerenciamento de ideias, debates entre educadores, alunos, pais e outros grupos que buscam alternativas para os problemas que emergem do contexto na qual está inserida. Uma escola deve priorizar a integração da família, o equilíbrio, o diálogo e a flexibilidade.

Atualmente, a complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e da gestão, e a democratização das relações escolares começam a interferir na lógica tradicional. A organização e a gestão da escola passam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as reuniões do Conselho com a participação da comunidade. Nesse cenário, questões como avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, Projeto Político-Pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores e dos funcionários.

O art. 206 inc. VI da Constituição da República Federativa do Brasil respalda a necessidade de que haja a “gestão democrática do ensino público na forma da lei”, como um dos requisitos que são considerados princípios fundamentais para que o sistema escolar possa ser dinâmico e favorável a formação do cidadão autônomo.

Além disso, o Conselho Escolar surge como um aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares. Segundo a Lei nº 9.394/96 em seu Art. 14, inciso II:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: (I (...); II) participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Tal procedimento legal visa o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva. Assim, segundo PARO (2001, p. 81-82) define as atribuições e o papel político da equipe gestora e do Conselho Escolar torna-se fundamental para o avanço da gestão de forma democrática na escola. Mediante os estudos deste autor, este entendimento supõe que o dirigente da escola, neste caso o conselho, detenha maior legitimidade e maior força política, visto que representa todos os setores da escola. Seu poder de representação, para reivindicar benefícios institucionais, seria diferente daqueles buscados de forma isolada.

Sabe-se que cabe ao gestor incentivar e proporcionar meios para que a participação de todos os envolvidos no conselho escolar ocorra, pois somente através dessa participação, o desenvolvimento efetivo das ações pedagógicas poderão acontecer por meio de uma comunidade democrática de aprendizagem. Mediante os estudos de LIBÂNEO (2014, p.386):

A expressão comunidade de aprendizagem está associada à idéia de participação ativa de professores, pedagogos e alunos _ por meio de reuniões, de debates, de aulas, de atividades extra-classe_ nas decisões relacionadas com a vida da escola, com as atividades escolares de variada natureza, com a avaliação. A comunidade deve ser o espaço público em que se discutem o conhecimento, a organização curricular, as relações sociais, os modos e os critérios de avaliação, as normas.

Para funcionar bem, a escola precisa de profissionais que tenham visão de sua especificidade numa totalidade orgânica. A prática na escola é uma prática coletiva. Os pedagogos são profissionais necessários, seja nas tarefas de administração (entendida como organização racional do processo de ensino e garantia de perpetuação desse processo no sistema de ensino, de forma a consolidar um projeto político-pedagógico de emancipação das camadas populares), seja nas tarefas que auxiliem o professor no ato de ensinar pelo conhecimento e não apenas dos processos específicos de aprendizagem, mas também da articulação entre os diversos conteúdos num processo de interdisciplinaridade e pela busca de um projeto pedagógico-político coerente.

A articulação da prática docente com a educação que valide e que seja validada por essa prática é uma tarefa pedagógica e que cabe aos membros do conselho escolar, a função

de efetivarem sob os moldes de uma gestão democrática.

Além do Conselho Escolar, ou instrumento de democratização da gestão capaz de modificar a lógica interna da escola, alterando suas relações de poder, o seu projeto administrativo e pedagógico, levando a escola a se reorganizar em bases mais igualitárias é o processo de eleição do diretor.

Justificativa

A gestão escolar tem como uma de suas funções básicas assumir o papel de processo dinamizador, subentendendo-se que este aspecto do trabalho educacional consiste em garantir que o trabalho de um determinado grupo venha a ter sucesso através de orientações específicas e da participação conjunta em torno dos mesmos objetivos e finalidades.

Provavelmente é nisso que se fundamenta a definição de gestão e, portanto, pode-se afirmar corretamente que seu preciosismo reside no fato de que um planejamento cuidadoso sempre surge como característica relacionada ao modo de se gerir e comandar uma proposição específica.

Assim, a abordagem do tema mostra-se relevante, pois no contexto acadêmico é necessário que se diversifique a discussão sobre a gestão específica do Conselho Escolar com o objetivo de colocar a disposição de outros acadêmicos material atualizado que servirá como fonte de estudo para a ampliação do número de trabalhos voltados para essa temática.

Para a sociedade a discussão do assunto também é relevante, uma vez que manter em foco as finalidades e objetivos da gestão mostra-se uma atitude coerente, de modo que alguns princípios precisam assumir um lugar privilegiado no conjunto de preocupações dos responsáveis pela gestão do Conselho Escolar. Mantendo uma posição que incentiva à reflexão crítica, mas construtiva, a ética nas ações, a melhoria e inovação nos processos, a inserção no mundo do conhecimento, o compromisso com a qualidade, a capacitação permanente da equipe, a atualização tecnológica e a responsabilidade social.

Hipóteses

- A gestão democrática do Conselho Escolar proporciona o fortalecimento das relações interpessoais e a troca de experiências no âmbito escolar.

- A falta de capacitação de gestores para nortear o funcionamento do Conselho Escolar é um dos principais obstáculos para se praticar a gestão democrática de forma eficiente nas escolas estaduais.

Problemática

A expressão gestão sempre esteve associada à ideia de direção, controle e administração de determinados recursos, grupos de pessoas, trabalho direcionado ou mesmo ao simples planejamento que visa atingir um objetivo específico. Entretanto, pouco se reflete a respeito da importância da gestão do Conselho escolar enquanto modo de intervir construtivamente para solucionar questões, sugerir e orientar determinadas atividades no contexto escolar. Diante disso esta pesquisa visa desvendar como a gestão do Conselho Escolar tem sido organizada nas escolas públicas no Estado do Amapá.

Reconhecendo esse pressuposto torna-se importante questionar: De que modo é conduzido o processo de gestão do Conselho Escolar? De forma tradicional ou democrática?

Objetivo Geral

Analisar os tipos de gestão democrática e tradicional do Conselho Escolar em quatro escolas estaduais no Amapá.

Objetivos Específicos

- Conceituar gestão democrática e tradicional e os princípios associados a sua prática nas escolas públicas;
- Verificar como se ocorre a gestão democrática e tradicional nas escolas estaduais, observando o impacto na qualidade do ensino.
- Identificar os aspectos positivos e negativos no modelo da gestão democrática e autocrática nas escolas estaduais do Amapá

CAPÍTULO I - OS TIPOS DE GESTÃO

A expressão gestão sempre esteve associada à ideia de direção, controle e administração de determinados recursos, grupos de pessoas, trabalho direcionado ou mesmo ao simples planejamento que visa atingir um objetivo específico. Entretanto, pouco se reflete a respeito da importância da gestão enquanto modo de intervir construtivamente para solucionar questões, sugerir e orientar determinadas atividades.

Nesse sentido, abordaremos a seguir os conceitos fundamentais sobre gestão, assim como suas modalidades, dando-se ênfase na gestão de natureza privada.

1.1 Tipos de Gestão: conceitos, e formas de gerir

O conceito de gestão já é utilizado há muitas décadas, e sua evolução vem sendo constante e vem acompanhando a contextualização filosófica e social. A cada década a evolução da informação, dos meios de comunicações e da tecnologia vem facilitando a evolução conceitual e os novos estudos sobre o tema, o que exige do pesquisador um estudo pormenorizado a respeito da gestão nos mais diversos níveis em funcionamento no interior da escola, sendo entre eles a gestão do conselho escolar.

Assim, ANDRADE (2002) diz que ao se conceituar gestão é importante que se considere os múltiplos olhares sobre sua definição. Por exemplo, muitos acreditam que a gestão é a sublime experiência de exigir uma parcela considerável de sacrifício intelectual, através do domínio de técnicas e tipos de condução dos assuntos, seja numa determinada instituição, seja em outros aspectos da vida social.

COLI (2002) explica que outros acreditam na gestão como um meio de se concretizar um planejamento inteligente e pertinente, que se sustenta sobre a experiência prática, constante e necessária

Ainda sobre a gestão CHIAVENATTO (2009) se debruça nos estudos sobre a gestão tradicional, também conhecida como teoria autocrática, que tem uma visão mais completa da organização, focando no colaboradores mais também na estrutura organizacional da instituição. “A teoria clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.”

Desse modo, definir gestão escolar é abrir caminho para análises diferenciadas que justificam a atuação de cada característica assumida pela prática de administração nas escolas públicas em todo o país.

Descrever sobre os desafios da gestão parte-se do princípio da conceituação. Portanto, é necessário discutir o que é escola. Compreende-se por escola o ambiente sistematizador e construtor de conhecimento. De acordo com PENIN e VIEIRA (2011, p.17) a escola “representa a instituição que a humanidade criou para socializar o saber sistematizado”. Sua função social, porém, tem variado ao longo do tempo, relacionando-se aos diferentes momentos da história, às culturas de países, regiões e povos. Isto porque, cada sociedade e cultura criam suas próprias formas de educação e de escolarização.

A partir desta análise, sintetiza-se a gestão, a qual vem a ser a atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingirem os objetivos da organização.

ALCANTARA (2015) evidencia que, na realidade, quando se fala em gestão, não se trata apenas de controlar recursos, coordenar funcionários e assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula. É um novo modelo de administração totalmente integrado à esfera pedagógica. A gestão é a maneira pela qual há uma ação na realidade diária educativa, é gerir, gerenciar, coordenar, etc.

Porém, para que a gestão caminhe para o sucesso é necessário o direcionamento o qual é possível através da compreensão do que seja direção. Sendo assim, direção é o começo ou o atributo da gestão, é por meio da direção que é canalizado o trabalho conjunto das pessoas.

Dessa maneira PARO (2012) diz que é função da direção, a organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; o controle dos aspectos materiais e financeiros da escola, bem como o humano; cabe ao diretor o caráter de liderança, não só no sentido vertical, sendo o mesmo tradicional, se requerer uma liderança horizontal baseado no poder de consenso.

A partir desta análise, entende-se que a escola é uma das instituições inevitavelmente presentes na vida do cidadão. Mas a escola não é autônoma em sua origem e objetivos.

Mas, para além das obviedades e das observações que se concentram em apontar a gestão como um elemento dinamizador de processos, a preocupação principal subentendida no conceito de gestão é antes de tudo a de garantir que o trabalho de um determinado grupo venha a ter sucesso através do fornecimento de orientações e da participação conjunta em torno dos mesmos objetivos e finalidades.

Provavelmente é nisso que se funda a definição de gestão e, portanto, pode-se afirmar corretamente que seu preciosismo reside no fato de que um planejamento cuidadoso sempre surge como característica relacionada ao modo de se gerir e comandar uma proposição específica.

Pela estrutura da educação no Brasil de hoje, encontram-se, também, várias modalidades de gestão escolar, todas, obviamente, conectadas intimamente a maneira operacional de cada diretor.

Na realidade, um dos entraves para que se efetive a gestão democrática é justamente a pouca participação da comunidade quando convocada a contribuir com a escola, seja através dos encontros e reuniões programadas ou mesmo durante a proposição de projetos específicos que abordem temas de interesse comunitário.

Suas colocações podem ser evidenciadas nas palavras de LIBÂNEO (2014, p.143) ao enfatizar que:

A participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas conforme uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos. Como temos ressaltado, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão mais a gestão da participação.

Desse modo, é possível perceber que o processo de gestão implica, não somente fazer com que a comunidade participe, mas principalmente gerir esta comunidade onde entram os processos organizacionais em que se faz necessário coordenar toda uma equipe de trabalho para que esta realmente venha a assumir suas responsabilidades.

De acordo com PADILHA (2002) dentro deste novo modelo de gestão, surge a figura do líder participativo, ou o chamado, diretor-gestor que, obviamente, tem papel fundamental nesta nova estrutura, pelo acentuado grau de responsabilização na consecução dos resultados. A transformação vivenciada no ambiente escolar nasce no papel do líder. Ele motiva, incentiva, direciona, delega, conscientiza, mas, tudo isto no intuito de provocar uma mudança nos paradigmas do passado.

O princípio da participação implica no que é inevitável: *a direção*, que dentro da gestão democrática, promove de maneira significativa à promoção da gestão coletiva. Isso fica claro quando no decorrer das observações realizadas pelo grupo no período em que esteve envolvido com a pesquisa de campo, principalmente na visita realizada nas dependências da

escola e no contato (conversas informais) com os seus membros, verificou-se que a gestora tem dificuldades em fazer com que as responsabilidades sejam assumidas por todos da comunidade, como, por exemplo, quando se trata de participar nas decisões relacionadas as mudanças no calendário ou mesmo nas programações referentes as datas festivas, tomando atitudes e aplicando ordens que deveriam ser discutidas pela Equipe escolar.

HORA (2012) explica que um gestor capaz de construir e desenvolver a convivência coletiva na escola é aquele que indaga honestamente. O desenvolvimento de habilidades de liderança do gestor é muitas vezes pessoal, porém depende de articulações adequadas entre características pessoais e capacidades de aprender com os outros.

A eficácia escolar é diversificada de acordo os com pontos de vista metodológicos e conceituais. A partir da práxis de todo esse processo, os docentes estarão participando em conjunto com o diretor da escola, onde poderá haver interferência e influência na gestão escolar a qual atuam, podendo automaticamente melhorar a qualidade do trabalho de ambos, pautados no ato de assumir responsabilidades no exercer de direitos e acima de tudo, praticando a cidadania ativa na escola.

Em relação aos docentes, a dimensão das discussões chega-se a conclusão de que, sem participação não há liberdade, pois o poder se concentra nas mãos de poucos.

Analisar a escola, como uma grande sinfonia, serve para fortalecer as discussões a respeito da atuação gestora democráticas. O papel do gestor é simbolizado por um maestro, considerando que o maestro/gestor é quem deve ter a função de orientar seus músicos/educadores.

Tudo isso não se difere da escola, nela todos os educadores são músicos que se diferem por suas áreas de atuação (disciplina), mas o instrumento que cada um utiliza no cotidiano escolar deve estar afinado, para que a educação consiga alcançar seus objetivos de formar cidadãos críticos e atuantes na sociedade.

Demonstrar tal problemática remete-se, em uma questão central no âmbito da teoria e da prática pedagógica gestora, a relação assim, entre conteúdo e forma, à qual o conhecimento é sistematizado e aplicado no seu momento crucial de prática, onde todos os caminhos trilhados.

Assim, percebe-se que a gestão democrática precisa ser plena, na medida em que ajuda todos os participantes do processo de ensino e aprendizagem a enfrentar os desafios impostos

pelo cotidiano. Nesse sentido, o educador aprende a transmitir valores e conteúdos auxiliando a gestão a manter sua autonomia e sua capacidade de manter a organização dos processos.

Como no desenvolvimento de outras capacidades, a aprendizagem de determinados procedimentos e atitudes, tais como planejar a realização de uma tarefa, identificar formas de resolver um problema, formular boas perguntas e boas respostas, levantar hipóteses e buscar meios de verificá-las, validar raciocínios, resolver conflitos, colocar-se no lugar do outro para melhor refletir sobre uma determinada situação, considerar as regras estabelecidas é o instrumento para a construção da autonomia.

1.2 Gestão Pública: apanhado histórico e conceitos;

A gestão tem importância ímpar no que concerne a proposta que deverá ser contemplada. COLOMBO (2014) afirma

Muitas vezes, ao questionarmos os profissionais de educação sobre qual é o negócio de sua instituição de ensino, nos deparamos com respostas voltadas ao produto da empresa. Esse equívoco é frequente e, com certeza, gerará uma miopia na equipe ao se estabelecerem os objetivos estratégicos organizacionais.

Isso indica que ainda prevalecem conceitos equivocados a respeito do negócio envolvido no ensino e na aprendizagem. De maneira objetiva, o entendimento claro desse pressuposto pode ajudar a tornar a escola o espaço onde as práticas do saber vão se materializando. Porém, é perigoso afirmar que o negócio nesta área pode ser compreendido apenas como ensino ou educação.

Qualquer análise bem fundamentada e sintonizada com a realidade deverá levar em conta os possíveis benefícios que o aluno terá caso continue a se manter concentrado naquilo que realmente é fundamental: o desenvolvimento intelectual e moral para lidar conscientemente com seu papel de cidadão.

De acordo com DEMO (2013) Manter em foco e os objetivos da gestão mostra-se uma atitude coerente, de modo que alguns princípios precisam assumir um lugar de honra no conjunto de preocupações do gestor escolar. Mantendo uma posição que incentiva à reflexão crítica, mas construtiva, a ética nas ações, a melhoria e inovação nos processos, a inserção no mundo do conhecimento, o compromisso com a qualidade, a capacitação permanente da equipe, a atualização tecnológica, a satisfação do cliente e a responsabilidade social.

PARO (2012) informa que devido à amplitude e dimensão da gestão da educação à nível municipal e escolar, o perfil do gestor deve conciliar duas dimensões essenciais: a técnica e a política. Visto que, da heterogeneidade que o paradigma da modernidade apresenta, surge a vitalidade de uma concepção emergente mais atenta às práticas cotidianas, visando transformar o processo educativo em uma prática social voltada para a construção da cidadania; nesse sentido, a autonomia escolar surge como possibilidade efetiva à descentralização e democracia. O relatório retrata a função e a ação do gestor escolar da rede pública, visando traçar o perfil desse profissional.

Considerando que, na prática do cotidiano escolar, a participação do colegiado deixa muito a desejar, prejudicando todo o processo de (re) significação da autonomia escolar, notando-se que uma das atribuições do gestor é administrar o trabalho das pessoas promovendo a união em equipe, estabelecendo uma relação de reciprocidade, onde equipe, escola e comunidade se beneficiam. Luck (2012) acrescenta que

A escola deve fugir do modelo organizacional centralizador e anti-democrático e encontrar formas de atrair o comprometimento de todos os profissionais, caso deseje atingir um alto nível de desempenho e motivação. Isto é muito difícil de se conseguir se os líderes escolares adotam tipos autoritários de gestão. Por outro lado, a participação significativa atrai o comprometimento. Em outras palavras, une o grupo em torno de preocupações profissionais comuns, utiliza, conjuntamente, as suas habilidades, conhecimentos e experiências para resolver problemas relacionados ao trabalho e cria uma agenda organizacional a partir da qual cada profissional é capaz de situar o seu trabalho.

Assim, destaca-se a necessidade da efetividade da organização escolar no processo ensino-aprendizagem, dando-se ênfase na superação do estilo de gestão que se tem desenvolvido, visto que o desenvolvimento pessoal se dá junto ao desenvolvimento organizacional, numa relação recíproca.

PARO (2012) acrescenta que os pressupostos que viabilizam um novo tipo de uma gestão da educação precisam ser bem claros, analisando-se a questão dos paradigmas educacionais, a especificidade da organização escolar e a qualidade na educação, destacando o eixo pedagógico da gestão da escola a nível micro e macro, apontando os paradigmas e a “nova” escola que se deseja e apresentar as dimensões da gestão democrática na educação. Essa forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo baseado nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, que fundamenta a concepção de qualidade na educação e define a finalidade da escola.

Considerando que a principal função da escola é ensinar (em seu amplo conceito), observa-se a necessidade de se estabelecer maior interatividade entre o processo pedagógico e administrativo; porém, o sistema em si, com sua falsa democracia, não permite que essa função efetivamente ocorra. “Gestão, função e organização escolar, aliadas a prática pedagógica, devem ter esse direcionamento, ensino/aprendizagem, pelos quais se concretiza a ação educadora de fato.” (LEITE, 2002, p. 99). Sendo assim, podemos verificar que o principal desafio da gestão é a complexidade do processo de ensino que, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, depende da ação coletiva, da coparticipação da equipe.

A gestão da escola tem que estar associada à democratização do processo pedagógico, à participação de todos diante da tomada de decisões e sua consumação, assumindo um compromisso coletivo em prol de resultados educacionais efetivos e significativos vinculada à dimensão pedagógica e política no administrativo da unidade de ensino, visto que gestão, segundo GOMES (2004, p. 39). “fruto da ciência responsável pelo planejamento, organização, avaliação e controle de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos”.

Essa “nova” concepção organizacional destaca e demonstra como é fundamental o papel dos gestores, por isso a importância de que sua prática seja mais competente tecnicamente e mais relevante socialmente, além, evidentemente, de estar associada à noção dos fatores internos e externos que condicionam sua atuação.

DEMO (2013) evidencia que frente a tal análise, verifica-se a instituição de ensino como um sistema que agrega indivíduos que em geral pensam de maneira diferenciada uns dos outros. Daí a necessidade do estabelecimento de objetivos peculiares para uma gestão de sucessos, pois se deve considerar de fato que um sistema se define pelo conjunto das partes que o integram que se interdependem e que por sua vez também interagem.

No entanto, os desafios são grandes para que haja o envolvimento, a articulação e a promoção de ações de pessoas nos processos democráticos de participação que a sociedade vivencia ao longo dos anos, primando por maior participação nas tomadas de decisões que destacam a importância da observância das leis, e as condições necessárias para a prática democrática.

Para BORDIGNON e GRACINDO (2012), a gestão democrática, “constrói uma nova concepção de poder, não mais situada na qualidade de sujeito, mas na intersubjetividade e no agir comunicativo dos sujeitos”.

Para que a escola estabeleça sua própria identidade, necessita ser autônoma, buscando a resolução de problemas da comunidade a que pertence e conhece bem, mais do que o próprio sistema de ensino. Essa autonomia, porém não deve ser confundida com apologia a um trabalho isolado, marcado por uma liberdade ilimitada, que transforme a escola numa ilha de procedimentos sem fundamentação nas considerações legais de todo o sistema de ensino, perdendo, assim, a perspectiva da sociedade como um todo.

PARO (2012) informa que é importante salientar que alguns profissionais no meio escolar buscam ou tem necessidade de contribuir muito mais do que cumprir suas atribuições. Eles sentem que fazem parte daquele ambiente e, como tal, têm o dever e o direito de opinar para a melhoria de seu local de trabalho. Muitas vezes, os resultados obtidos não são o esperado e ele se sente extirpado do conjunto. Um funcionário maltratado, separado ou distanciado das decisões, não se sente parte de um todo. Se o organismo lhe é indiferente, indiferente também ele será.

Quem lida no cotidiano com as dificuldades de uma estrutura tem uma visão privilegiada de seus problemas e obstáculos. Antever uma solução viável, também está ao alcance destes trabalhadores que, se ouvidos, estariam sendo motivados a pensar a macroestrutura da qual fazem parte, buscando novas ideias e aprimorando, ou tornando mais eficaz, no sentido da obtenção dos resultados, o ambiente escolar.

DEMO (2013) explica que capacitar os profissionais alude à ideia de importância conquistada por ele na estrutura educacional. Traz também novas oportunidades, no concernente a um profissional, com maiores viabilidades técnicas, o que pode produzir novas alternativas para o sistema. Avaliações constantes dos profissionais também seriam um incentivo para o aprimoramento.

Todas estas novas condições provocariam uma aproximação mais efetiva dos profissionais ao organismo do qual fazem parte. A busca constante pela eficácia transformaria toda a comunidade, pois conquistaria a confiança de todos e extinguiria a distância contraproducente entre escola e coletividade. Esta é a maneira de destacar o sentido maior da questão envolvendo todos os atores do processo escolar.

1.3 Gestão Privada

As atuais organizações são conhecidas pela eficiência dos processos, grande geração de informações e competitividade em escala global, porém essas características foram adquiridas

durante décadas, desde a revolução industrial até os dias de hoje. Não é possível analisar e entender as organizações contemporâneas sem estudar as teorias propostas pela abordagem da gestão privada. Apesar de essas teorias terem sido criadas há várias décadas atrás, suas influências ainda movem os processos e atividades das organizações atuais. Com o advento da revolução industrial, as primeiras organizações de grande porte eram indústrias que fabricavam diversos produtos em grande escala, essa atividade pioneira para a época gerou grandes problemas que afetavam a produção, como desperdício de recursos materiais e mão de obra não qualificada, por isso foi necessário um estudo de diversos processos industriais para sanar esses problemas e esse estudo foi denominado Gestão Científica. WAGNER e HOLLENBECK, (2009, p.8) esclarece que

Todos os princípios da gestão científica refletiam a ideia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo competitivo dos negócios

Verificou-se, que a abordagem da gestão privada possui uma visão interna da organização direcionada nas tarefas, para o aumento da produção em um espaço de tempo menor e maximizando a mão-de-obra. O foco era interno, pois na época não existia métodos de eficácia comprovados para o pleno desenvolvimento das tarefas. “A escola da administração científica, baseia-se na ênfase colocada nas tarefas” CHIAVENATO (2011, p.54). Ainda, segundo BOWTICH E BUONO (1992, p. 8) “a administração científica focava na medição e na estrutura do trabalho”.

Um dos principais teóricos da época e fundador da gestão privada era engenheiro-chefe em uma siderúrgica, chamado Frederick W. Taylor. Devido sua experiência no setor industrial, Taylor verificou que a rentabilidade da organização estava vinculada ao desempenho de cada funcionário. WAGNER e HOLLENBECK (2009, p. 9) diz que “Taylor acreditava que a rentabilidade de uma empresa poderia ser assegurada apenas pela descoberta da melhor maneira de executar cada trabalho”

Por ser um engenheiro conservador e pela realidade da época em que vivia, Taylor entendia que as pessoas eram apenas recursos mecânicos da organização, sem se importar com as necessidades pessoais dos trabalhadores. De acordo com BOWTICH e BUONO, (1992) Taylor, afirmava que as pessoas eram vistas como seres racionais consideradas apenas extensões das máquinas.

Mesmo com sua visão racional e técnica Taylor contribuiu de forma significativa para a evolução da gestão de sua época, suas ideias modificaram diversos processos administrativos e influenciaram o comportamento das empresas do século passado, mesmo após o surgimento de diversas outras teorias da gestão, Taylor ainda é motivo de estudos devido a ser o pioneiro nesse novo conceito a qual relaciona-se as abordagens da administração e até hoje existem resquícios de suas ideias dentro das organizações modernas.

Um de seus principais trabalhos foi o estudo de tempos e movimentos, que buscou explorar ao máximo a eficiência do trabalhador, reduzindo tempo e aumentando a produtividade da empresa.

De acordo com CHIAVENATO (2011) as principais vantagens desse estudo segundo Taylor são:

- 1- Elimina o desperdício de esforço humano e de movimentos inúteis.
- 2- Racionaliza a seleção dos operários e sua adaptação ao trabalho.
- 3- Facilitar o treinamento dos operários e melhorar a eficiência e rendimento da produção pela especialização das atividades.
- 4- Distribuir uniformemente o trabalho e evita períodos de falta ou excesso de trabalho.
- 5- Define métodos e estabelece normas para a execução do trabalho.
- 6- Estabelece uma base uniforme para salários equitativos e prêmios de produção.

Outra abordagem da época era a gestão clássica, também conhecida como teoria da administração, que vinha com uma visão mais completa da organização, focando no trabalhador mais também na estrutura organizacional da empresa. CHIAVENATO (2011, p.77). “A teoria clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.”

A teoria clássica se diferenciava da teoria científica, pois ela se concebia de cima para baixo, isto é, estudava toda a empresa, da gerência ao chão de fábrica, buscando maior rapidez nos processos administrativos. Nessa teoria o trabalhador apesar de ainda ser peça fundamental dentro da empresa, precisaria exercer suas funções dentro de uma estrutura dividida em áreas específicas voltadas ao desenvolvimento da atividade principal. A teoria clássica buscou entender a organização como um todo analisando todos os componentes dentro dela. CHIAVENATO (2011, p. 77) “a teoria clássica partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor”.

Para BOWDITCH e BUONO (2012), a administração clássica examinou organizações da época, como as militares e as religiosas e concluiu que havia estruturas organizacionais comuns a todas essas organizações. Diferente de Taylor que buscava respostas dentro da própria organização, a teoria clássica entendeu que estudar outras formas de organizações trariam grandes benefícios para as organizações empresariais como a hierarquia e departamentalização.

WAGNER e HOLLENBECK (2013), afirmam que Fayol identificou as funções essenciais da administração: planejar, organizar, coordenar e controlar. Essas funções se tornaram a base da administração moderna, sendo utilizada como referencia para diversas atividades. Essas funções são os pilares para a boa administração tanto de empresas como da vida pessoal.

Constata-se que principalmente nas empresas de médio e grande porte uma estrutura hierárquica ampla que abrange diversos setores da organização, apesar das diferentes funções e atividades existentes à empresa por ser um organismo uniforme contempla todos os indivíduos que trabalham em diversos setores da organização, por isso cada individuo de uma forma ou de outra possui responsabilidades diretamente ligadas a suas funções. No topo da hierarquia organizacional existem poucas pessoas, porém com muitas responsabilidades, diferentemente da base hierárquica que possui muitas pessoas com responsabilidades variadas. Portanto, para CHIAVENATO (2011, p.79) “A função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre os níveis hierárquicos”.

BOWDITCH e BUONO (1992) informam que o ambiente organizacional, onde a gestão privada se desenvolve, tem sido alvo de vários estudos em função de sua importância para o sucesso da organização. A necessidade de definir e conhecer os componentes que formam o ambiente culminou com o desenvolvimento de teorias administrativas nas quais as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam adaptar-se às condições externas mutantes.

Ainda é necessário compreender que existem elementos que são explicitamente relevantes para a gestão privada, e estão em contato com ela (o ambiente específico) e existem os elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral).

Ainda, segundo PORTER (2002, p. 45)

A ação do ambiente geral pode ocorrer através da influência sobre os componentes do ambiente específico (tais como fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas) ou através da criação de pressões que demandem uma resposta da empresa, como uma mudança na legislação ou o aparecimento de uma nova tecnologia, que faz surgir novos negócios e/ou desaparecer mercados já estabelecidos.

WEICK (2013) acrescenta que a discussão sobre a definição do ambiente organizacional e seus componentes torna-se mais complexa quando se considera que nem tudo que acontece no ambiente é significativo para os membros das organizações. Além do mais, nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor, e mesmo que o fizesse, nada garantiria que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades.

Existe outra classificação do ambiente em função da percepção dos membros da organização. BOWDITCH e BUONO (1992) a define como ambiente *real* e *percebido*.

CHILD E SMITH (2007) confirmam que o ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa. Cada organização tem um ambiente real (ou objetivo) que é externo e mensurável. Ainda, o ambiente real é constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender de que suas dimensões desenvolvidas sejam apropriadas para aquelas condições ambientais.

BOWDITCH e BUONO (1992) reforçam o fato de que a percepção desse ambiente objetivo, por parte dos indivíduos da organização, constitui o ambiente percebido ou subjetivo. Embora essas percepções sejam eventos 'reais', do ponto de vista de suas consequências, elas ocorrem dentro da organização e isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais.

Nesse sentido, as correlações entre as condições objetivas, ou o ambiente real, e a sua percepção por parte dos gerentes não são altas, influenciando, por sua vez, o processo de formulação de estratégias. Encontram-se, portanto, empresas que estão em um mesmo ambiente, mas que o interpretam de maneira completamente diferente, adotando estratégias diferentes, que podem ser consistentes com o meio ou não. Assim, o estudo do ambiente das organizações deve ser conduzido considerando algumas estratégias importantes para o crescimento da empresa.

No contexto organizacional é preciso entender o processo de gestão, a partir do investimento da empresa em cursos de aperfeiçoamento e/ou tecnologias para melhor atuação de seus funcionários e melhor atendimento ao cliente. Criando maior envolvimento das

pessoas nos processos de tomada de decisão, ora focada nas ferramentas de gestão, ora na definição dos papéis dos funcionários, da gerência e sub-gerência, ora nas relações que se constroem com beneficiários e outros grupos de interesse que orbitam pelas organizações estudadas.

Reconhecer que é um diferencial de mercado que pode ser decisivo para o crescimento da empresa o processo de gestão por competência, em que a qualificação dos funcionários é essencial e decisiva para atrair clientes e melhorar os lucros. Esse desafio parece ganhar importância e significado à proporção que a complexidade das relações sociais aumenta e novos atores surgem como protagonistas.

Verifica-se nesse caso, que a cultura empresarial está procurando atender as exigências do cenário global, muito embora ainda esteja dando os primeiros passos, estão buscando uma excelência contínua quanto à prestação do serviço, a saber, há uma busca de eficiência, modernização e consciência da necessidade de mudanças. Nesse sentido, constata-se que poucos funcionários veem a organização apenas como o local de trabalho, isto é, sob a perspectiva do proveito material. Isso demonstra que o conceito de organização não está subordinado a uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação e que o funcionamento está voltado para um aperfeiçoamento contínuo de todos os setores da empresa.

SOTO (2002) diz que na análise dos processos, que são construídos no âmbito interno da organização, evidenciou-se que o desenvolvimento profissional e pessoal daqueles que trabalham e se envolvem nas organizações são componentes fundamentais dos processos de desenvolvimento organizacional e institucional. Existe estreita relação e conexão entre eles.

Assim, integrar estratégias educacionais a mudanças estruturais que reforcem processos de gestão por competência parece ser um caminho exitoso, uma vez que, as pessoas precisam estar preparadas para o exercício profissional. Neste sentido, são necessários ambientes que sustentem essas práticas.

Portanto, a organização precisa satisfazer tanto seus objetivos como as do grupo que o compõem, se adequando ao meio social e proporcionando um planejamento reflexivo que responda às necessidades dos componentes e dos que usufruem a corporação, de maneira que haja uma comunicação horizontal, onde todos participam com compromisso, responsabilidade e conceitos. A gestão por competência contribui para que essa vertente se efetive.

Sabe-se, que o adequado, muitas vezes, não é o mais fácil e que o investimento em capacitação dos colaboradores na organização acarreta um aumento de gastos, entretanto, esta procura atender as exigências do contexto histórico em que está inserida, principalmente, porque seus recursos provêm deste meio e todos os segmentos que a constituem devem atender e conviver nele.

Assim, o centro dessa organização seriam as pessoas, uma vez que elas detêm as competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas. Satisfazer ativamente as necessidades de todos é necessário para melhorar a qualidade na prestação de serviço e a satisfação do cliente. É importante refletir, planejar, organizar-se e trabalhar por uma meta que atenda a parte interna e externa da organização, porque desta forma a empresa atinge seus objetivos e contribui para a formação continuada dos colaboradores, isso faz com que todos se envolvam mais com a organização.

Hoje, a concepção atual do processo de gestão não pode mais indicar uma proposta de trabalho pronta e acabada, não deve ser uma tarefa meramente executada. Esta visão ultrapassada que mais é contada pela história e pelos tipos que influenciaram as organizações pode conceber novas delimitações em seus contornos em uma nova tendência, com uma visão aberta e preparada para os desafios advindos do processo de globalização.

CAPÍTULO II - AS TEORIAS E PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo trata especificamente da gestão escolar especificando-se sua dinâmica tanto nos aspectos teóricos quanto práticos. Seu desenvolvimento evidencia as implicações da gestão escolar tradicional a partir de seu conceito, histórico e funcionamento, além de se determinar os aspectos positivos e negativos.

Some-se a isso que o capítulo contrapõe à gestão tradicional a gestão democrática, destacando-se a gestão específica do Conselho Escolar.

2.1 A gestão escolar tradicional: quando surgiu, histórico, como funciona, pontos positivos e negativos.

Para SAVIANI (1999), a escola é um lugar de diversas formas de expressão onde há interesses que se opõem, gerando, muitas vezes, atitudes e comportamentos contraditórios. As barreiras ao convívio democrático estão na própria escola, onde se estabelecem inúmeras formas de relacionamento, gerando violência, conflito e antagonismo. O modo de produção capitalista pode gerar a exclusão e o autoritarismo, onde práticas retrógradas podem persistir em muitas instituições.

Desta forma, com objetivo de reorganizar a escola pública no Brasil, são lançadas algumas campanhas nacionais de impacto como as eleições diretas para diretor nas escolas públicas, a proposta de descentralização administrativa e a criação dos Núcleos Regionais de Educação.

Com a constante busca por uma Educação igualitária e justa, a década de 80 culminou com conquistas democráticas para a sociedade brasileira e para a educação pública através da Constituição Federal de 1988. Ela incorpora a gestão democrática do ensino público, em seu art. 206, item VII, que define a sua gratuidade em todos os níveis de ensino e a qualifica como um dever do Estado, reafirmando assim, o caráter público da educação e favorecendo a elaboração de uma nova lei da educação nacional. Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola e da gestão democrática.

De acordo com Dourado (2002), analisando-se o momento histórico após o período ditatorial, compreende-se o motivo da incorporação desse princípio à lei. Um dos motivos que merecem destaque são as expectativas e a necessidade de vivência de relações mais

democráticas a partir da década de 1980. O caráter autoritário e centralizador do Estado consolidado durante o regime militar (1964-1985) agora recebe críticas e questionamentos dos setores progressistas que reivindicam a implantação de procedimentos mais transparentes e participação no controle da administração do próprio Estado. Os partidos de oposição incorporaram em suas plataformas de governo, a partir de 1982 perspectivas com cunho participativo e democrático.

Um dos principais avanços estabelecidos pela constituição de 1988 foi à garantia de gestão democrática no ensino público (Artigo 206, VI), que viabilizou a adoção de critérios para a participação da população no processo educacional dentro das escolas.

De acordo com LIBÂNEO (2004, p. 349) a palavra gestão significa administrar, governar, dirigir, significa também a manutenção de controle sobre um grupo, situação ou uma organização de (alunos, professores, pais) que precisam ser administrados para obterem os melhores resultados, que no caso é a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos. Sobre este assunto o autor evidencia que,

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho.

Diante disto, constata-se que a escola não é muito diferente de organizações empresariais, onde os eventos, as grandes decisões e mesmo os detalhes cotidianos de funcionamento são planejados em conjunto. Crê-se que a única diferença, importante a ressaltar aqui, é que a escola, mais do que uma empresa é um empreendimento cultural.

É fato que na escola não se faz sozinha, nela existe indivíduos que, apesar de suas especificidades se complementam em um todo social. Dada análise, compreende-se que uma organização se faz pelas pessoas que nela exercem funções das mais diferenciadas. Assim, a gestão democrática da escola é um passo importante para o aprendizado da democracia, mas para que esse aprendizado ocorra se faz necessárias, a busca de autonomia e falar em autonomia é falar em valorização das relações interpessoais.

Em oposição à escola tradicional surge a escola nova, baseada nos chamado métodos ativos. A aprendizagem passou a ser vista com um processo ativo, no qual se integram à sensibilidade, a ação e ao pensamento. Em conformidade com o autor citado, KALOUSTIAN (2008) também evidencia que a família é o lugar indispensável para a garantia da

sobrevivência e da proteção integral dos filhos e demais membros, independentemente do arranjo familiar ou da forma como vêm se estruturando.

É nessa instituição que são oferecidos os aportes afetivos e, sobretudo materiais necessários ao desenvolvimento e bem-estar dos seus componentes. Em seu espaço são aprendidos os valores éticos e humanitários, e onde se aprofundam os laços de solidariedade. É, também, em seu interior, que se constroem as marcas entre as gerações e são observados valores culturais. Ela desempenha também um importante papel na educação formal e informal, pois tem forte impacto sobre o que a prole pensa e a maneira como age.

A etapa da aplicação de uma gestão democrática talvez seja o fator preponderante nas grandes, médias e pequenas instituições, quando surge a pretensão de reverter determinado quadro negativo nas mesmas. Grupos humanos que trabalham num determinado ambiente de trabalho e têm prioridades, metas ou objetivos estranhos aos desejados pela coletividade tendem a criar uma verdadeira barreira na consecução dos resultados planejados.

A estrutura organizacional da administração dos recursos humanos tem a capacidade de completar todo um programa de gestão administrativa ampla e eficaz em qualquer contexto institucional, inclusive na escola. Tendo como plano de fundo uma estrutura educacional, já cercada de uma série de objetivos sociais, todos os elementos envolvidos neste grupo devem ter um foco amplo, tendo em vista sua responsabilidade com a coletividade, e um foco restrito, voltado para o seu ambiente de trabalho e os outros componentes que o cercam.

Cada indivíduo necessita ser visto como único numa organização. Esta visão só pode ser alcançada através de técnicas utilizadas pela gestão do pessoal, e nas palavras de CHIAVENATO (2004, p.138) essas técnicas são:

Capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

A participação dos docentes na escola pesquisada destina-se, apenas ao simples ministrar de aulas e a participação de reuniões que no geral não são nada produtivas. O redimensionamento e a ampliação do conceito de integração surgem como consequência ao fato, da necessidade que a escola tem de uma nova postura que supõem em um pensar na educação de modo geral. Na verdade a gestão escolar, não vem aperfeiçoando habilidades e atitudes básicas nas pessoas que a compõem, o que propiciaria melhores relações na vida pessoal, bem como no trabalho.

Algo muito importante nesta modalidade de administração é a facilidade adaptativa de sua inserção nos mais variados ambientes. CHIAVENATO (2004) chama a isto de caráter contingencial, e diz mais:

Depende da situação organizacional, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. Daí o caráter contingencial ou situacional da administração dos recursos humanos, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas um desenvolvimento dinâmico.

Cada critério destes utiliza políticas que buscam ser efetivadas nas organizações, servindo como pilares estruturais para a realização das metas planejadas. Estas políticas servirão de guias e, obviamente, de limitadores das ações promovidas por cada pessoa no decorrer de suas atividades. Sobre a política de recursos humanos, CHIAVENATO (2004) explica:

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os empregados, consumidores, fornecedores etc. Com base nas *políticas* podem-se definir os *procedimentos* a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização.

Para ultrapassar o possível conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre pessoas e organizações torna-se complexa e dinâmica. A partir da interação entre gestores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários, alunos pais e comunidade, a escola vai adquirindo traços culturais próprios, desenvolvendo uma cultura organizacional, mas para isso os professores precisam acreditar que há outras formas de se organizar e gerir uma escola precisa conhecer a mesma as teorias organizacionais e precisam ter clareza de que há interesses sócio-políticos e econômicos na definição de uma organização escolar e nas formas de funcionamento.

Mais importante ainda é perceber que a comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares representa uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa. A partir de uma visão comum as pessoas definem objetivos, metas, caminhos teóricos e práticos a serem seguidos. Elas constroem os projetos financeiro e pedagógico de forma mais abrangente e realista.

Na verdade é que o trabalho em equipe só terá expressividade se e quando os membros da escola, desenvolverem suas competências interpessoais, aprendendo como trabalhar bem

com as outras pessoas; como perceber os sentimentos e as necessidades do outro; como entender e como fazer-me entender, e analisar, para a compreensão do Poe que as pessoas percebem a mesma situação de formas diferentes.

A primeira vista percebe-se o conceito da organização, da instituição que agrupa todos os elementos de uma administração de recursos humanos eficaz. Esta organização é conceituada por CHIAVENATO (2004) como:

Um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: Há pessoas capazes de se comunicarem e que; estão dispostas a contribuir com ação conjunta; a fim de alcançarem um objetivo comum.

Existe assim um entrelaçamento de influências entre as organizações e as pessoas, uma modificando ou direcionando a vida da outra. À medida que a sociedade evolui, evoluem também as organizações, tornando-se verdadeiros conglomerados de ideias, vontades, ações e influências.

Surgem então as organizações complexas que crescem envoltas numa série de características, que seriam: *Complexidade*, quanto mais se divide o trabalho, aumenta-se a complexidade horizontal da organização. Então, quando surgem novos níveis verticais com a hierarquização, busca-se uma melhoria no controle e regulação, aumentando a complexidade vertical; *Anonimato*, As tarefas ou operações são colocadas em primeiro plano enquanto as pessoas tornam-se meros coadjuvantes; *Rotinas padronizadas*, a tendência das organizações apresenta-se no desenvolvimento de grupos interpessoais apesar da impessoalidade; *Estruturas personalizadas não oficiais*, É a chamada organização informal que trabalha conjuntamente com a estrutura formal; *Tendência à especialização e à proliferação de funções*, Maior separação entre as linhas de autoridade formal (diretores, gerentes, cargos de chefia), daquelas de competência profissional ou técnica; *Tamanho*, O porte é um fundamento inerente e finalístico para a caracterização de uma grande organização.

Tendo em vista todas estas características, tais organizações constituem-se em verdadeiros aglomerados sociais, como se avalia das palavras de CHIAVENATO (2004, p.26): “Dentro de uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Os objetivos, de uma determinada organização, são na realidade o foco inicial para sua construção, mas passam a ser o objetivo final de sua realização como ente social. Os objetivos organizacionais são, na realidade, necessidades humanas agrupadas, organizadas e administradas por pessoas para a realização destas necessidades. Neste intuito, surgem as organizações lucrativas e não lucrativas diferenciadas pelo grupo de pessoas que as cria e, pelo fim a que elas buscam concretizar.

Na escola, organização e gestão são relacionadas ao conjunto de normas, diretrizes e dos procedimentos que irão assegurar a racionalização do uso dos recursos, do mesmo modo, como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Quando se analisam os fins, os objetivos, ou a missão organizacional de uma instituição, encontra-se seu papel na sociedade, quais os meios que ela utiliza para a consecução das necessidades vinculadas a sua atividade-fim. É comum encontrar muitas organizações que se confundem com a necessidade suprida por elas. Seja na área da saúde, como: hospitais e farmácias, ou na área da educação como as escolas, universidades, etc. Sobre a missão da organização CHIAVENATO (2004, p.37) explica o seguinte: “A missão está associada com o negócio da organização (...) constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização”.

Uma dificuldade encontrada pelas organizações nos dias atuais é o método de medição da eficácia de seus resultados. Para aquelas que têm como atividade-fim uma mensuração econômica ou produtiva, é fácil obter tal medida. Mas as organizações que trabalham com objetivos não tangíveis, têm uma séria perturbação na determinação de seus resultados, sejam eles positivos ou negativos.

Um meio interessante de se avaliar tais resultados seria o método da eficácia/eficiência. Nas palavras de CHIAVENATO (2004, p.40):

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesses processos. Em termos econômicos, a eficácia de uma organização se refere a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade através do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas.

A organização pode ser subdividida em três níveis: institucional, intermediário e operacional. É uma divisão em hierárquicos, ou seja, a forma vertical de divisão da organização, que seria os diretores, gerentes e nível técnico, respectivamente.

A organização de uma empresa sem fins lucrativos, como é a escola, precisara ela de uma gestão democrática participativa, para designar as atividades de sistema de ensino.

Não se trata absolutamente dizer ao diretor/gestor, o que ele deve fazer, o importante é que os responsáveis pela gestão escolar tenham nas mãos um importante instrumento de trabalho e de auto aperfeiçoamento.

Na escola campo, observou-se que a necessidade dialógica e política é urgente, frente às dificuldades relacionadas as interações. Partindo do ponto de que a escola deve ser um palco de debates e não apenas um local de narração, a elaboração de um programa de ensino de qualidade perpassa pela interação participativa, reflexiva e critica de todos os que compõem a escola.

Para FREIRE (2006, p.65) Para gerir os recursos humanos é necessário refletir que:

As qualidades ou virtudes são construídas por nós no esforço que nos impomos para diminuir a distancia entre o que dizemos e o que fazemos. Este esforço, o de diminuir a distancia entre o discurso e a pratica, é já uma dessas virtudes indispensáveis - a coerência. Como, na verdade, posso eu continuar falando no respeito à dignidade (“...”) se o ironizo, se o descrimino, se o inibo com minha arrogância” (Freire1996, p. 65)

A escola é a instancia integrante de um todo social, dentre o que se vê nas relações humanas, nitidamente a ligação de influencias mutuas entre a sociedade, o sistema de ensino, a instituição escolar e os indivíduos.

De fato, a transferência de responsabilidade da gestão para as próprias escolas tornou-se uma das odeias mestras da administração escolar dos dias atuais, não apenas por se constituir em uma solução mais democrática, mas também, por que as necessidades crescentes enfrentadas pelos sistemas de ensino para gerirem um numero de escolas que vem ultrapassando sua capacidade de controle, como afirma LIBANEO (2013, p.298) “(...) é importante que s escolas e os professores tenham autonomia em suas decisões (...)”.

A autonomia, em seu expediente, permite que a escola vá à busca de soluções próprias, no tocante ao gerenciamento de seus recursos humanos, desde que de acordo com a legislação, que sejam mais adequadas às necessidades e aspirações dos se beneficiam na escola.

Pra ser mais coerente, afirma-se que a escola, como um grupo social, também vive uma dinâmica continua. E pelo exercício continuo em busca do trabalho coletivo num clima de respeito, solidariedade, apoio mutuo e tolerância que favoreça o crescimento dos

indivíduos que compõem o grupo escolar, fortalecendo o compromisso social e suas competências.

Ao abordar os docentes da escola-campo com questionamentos referentes ao relacionamento com a gestão da escola, muitos afirmaram que, a escola, na pessoa da gestão, poderia realizar encontros mensais para trocas de experiências, incentivos, autoformação e atividades de lazer envolvendo todos os funcionários da instituição, propiciando maior interação entre a equipe e conhecimento de diferentes pontos de vista, argumentando sobre ideias e decisões.

Submete-se então, que o dialogo entre docentes, equipe gestora e demais membros da escola, favorece melhor a qualidade educativa da escola, tudo isso se realizando, através de mecanismos de participação e um exercício democrático em pol. da autonomia pedagógica.

Considerando que a construção da autonomia escolar esta intimamente relacionada à democratização da cultura organização escolar e à implementação de novas praticas no cotidiano, O perfil do gestor deve conciliar a técnica e a política, pois, conforme ALARCÃO, (2011, p.57) é necessário:

Manter-se e incentivar esse equilíbrio dinâmico e dialético, vivo e atuante, que se vela no próprio ato do seu desvelar, é o grande desafio ao novo conhecimento, à nova racionalidade, a que o presente e o futuro terão de dar uma resposta à altura das novas exigências.

Mais importante ainda é perceber que a comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares representa uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa. A partir de uma visão comum as pessoas definem objetivos, metas, caminhos teóricos e práticos a serem seguidos. As pessoas que convivem na mesma escola raramente comungam de uma mesma visão de conjunto e facilitar a possibilidade de integrar a comunidade escolar consigo própria, dentro de seus próprios rumos, e com a comunidade local, o contexto externo que circunda a escola .

O termo equipe escolar esta sendo empregado no sentido mais amplo, abraçando a comunidade escolar. O termo envolve inclusive corpo docente, técnico-administrativo, discente, colegiado escolar e lideres comunitários. Isso subentende-se que a existência de atitudes e noções de democratização na participação do corpo administração como um todo, depende muito das regras e dos valores que a gestão impõem no ambiente escolar. A partir

disso as tarefas são definidas e delegadas, ainda que as decisões continuem a se limitar a um único ponto de vista centralizador.

Não há dúvidas de que o gerenciamento dos recursos humanos é muito mais do que dizer o que cada indivíduo deve fazer na escola, é muito mais do que delegar obrigações, trata-se de interação e movimento, de ação e reação. É pensar e agir de maneira crítica frente à realidade da escola, entendendo que cooperar é mais do que simplesmente agir é agir de maneira significativa e transformadora, para que na coletividade cada ação surja como conquista para escola.

Tais pressupostos indicam claramente que essa sintonia pode ser conduzida pela equipe responsável por assessorar a gestão da escola, sob a liderança de seu diretor, voltada para a dinamização e coordenação do processo cooperativo, para atender às demandas educacionais da sociedade dinâmica e centrada na tecnologia e no conhecimento. Sendo que o gestor precisa ter noção exata dos limites de sua atuação aliado ao senso de oportunidades de participação de seu equipe, o que de fato caracteriza a gestão democrática participativa.

2.2 A Gestão de conselho Escolar: Seus princípios, conceitos e principais teorias

Segundo os estudos da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (1993), o Conselho de Escola tinha caráter consultivo e suas atribuições eram definidas pelo poder executivo; era, portanto, um órgão sem poder de decisão na área relativa à parte pedagógica. A Assembleia Legislativa tomou providências para que a escola pública tivesse um órgão com autonomia para decidir seus rumos, o que ocorreu em 1984. Com a aprovação da Lei Complementar nº 375/84, o Conselho Escolar passa de órgão consultivo para deliberativo.

Assim, com a efetivação do Conselho escolar todos os participantes da comunidade escolar tornam-se sujeitos para a tomada democrática de decisões. De acordo com a UNESCO (1993, p. 143), o Conselho Escolar é presidido pelo diretor e composto pelos funcionários, professores, especialistas em educação, pais de aluno e os próprios alunos. Tais participantes buscam deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras; analisar, empreender e viabilizar o cumprimento das finalidades da escola; representar a comunidade escolar e local. Nesta perspectiva, é papel das comunidades locais, participarem nas decisões relativas aos rumos, diretrizes e organização da escola, como forma de garantir uma educação

de qualidade.

Por outro lado, não basta instituir um conselho escolar com a participação dos sujeitos citados, mesmo com atribuições deliberativas, se este conselho ficar sempre na dependência do gestor da escola para fazê-lo funcionar. Até porque o Conselho escolar necessita ser constituído sobre parâmetros que visem o exercício da democracia, como coloca VASCONCELOS (2002, p.84) “Os conselhos escolares também representam importante espaço para a democratização da escola, através do trabalho entre os vários segmentos que a compõem”.

Nota-se que a característica no modo de gestão da escola tem o poder, tanto de possibilitar a prática democrática nas ações do conselho, quanto, moldá-lo à gestão centralizadora, impedindo a participação. O perfil do conselho, por sua vez, vai refletir o tipo de gestão e organização escolar. Portanto, esse modelo de escola participativa, não só abre espaço, mas é referência do gerenciamento de ideias, debates entre educadores, alunos, pais e outros grupos que buscam alternativas para os problemas que emergem do contexto na qual está inserida. Uma escola deve priorizar a integração da família, o equilíbrio, o diálogo e a flexibilidade.

Atualmente, a complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e da gestão, e a democratização das relações escolares começam a interferir na lógica tradicional. A organização e a gestão da escola passam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as reuniões do Conselho com a participação da comunidade. Nesse cenário, questões como avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, Projeto Político-Pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores e dos funcionários.

Sendo assim, o Conselho Escolar surge como um aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares. Segundo a Lei nº 9.394/96 em seu Art. 14, inciso II:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: (I (...); II) participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Tal procedimento legal visa o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva. Assim, segundo PARO (2001, p. 81-82) definir as

atribuições e o papel político da equipe gestora e do Conselho Escolar torna-se fundamental para o avanço da gestão de forma democrática na escola. Mediante os estudos deste autor, este entendimento supõe que o dirigente da escola, neste caso o conselho, detenha maior legitimidade e maior força política, visto que representa todos os setores da escola. Seu poder de representação, para reivindicar benefícios institucionais, seria diferente daqueles buscados de forma isolada.

Sabe-se que cabe ao gestor incentivar e proporcionar meios para que a participação de todos os envolvidos no conselho escolar ocorra, pois somente através dessa participação, o desenvolvimento efetivo das ações pedagógicas poderá acontecer por meio de uma comunidade democrática de aprendizagem. Mediante os estudos de LIBÂNEO (2004, p.386):

A expressão comunidade de aprendizagem está associada à idéia de participação ativa de professores, pedagogos e alunos _ por meio de reuniões, de debates, de aulas, de atividades extra-classe_ nas decisões relacionadas com a vida da escola, com as atividades escolares de variada natureza, com a avaliação. A comunidade deve ser o espaço público em que se discutem o conhecimento, a organização curricular, as relações sociais, os modos e os critérios de avaliação, as normas.

Para funcionar bem, a escola precisa de profissionais que tenham visão de sua especificidade numa totalidade orgânica. A prática na escola é uma prática coletiva. Os pedagogos são profissionais necessários, seja nas tarefas de administração (entendida como organização racional do processo de ensino e garantia de perpetuação desse processo no sistema de ensino, de forma a consolidar um projeto político-pedagógico de emancipação das camadas populares), seja nas tarefas que auxiliem o professor no ato de ensinar pelo conhecimento e não apenas dos processos específicos de aprendizagem, mas também da articulação entre os diversos conteúdos num processo de interdisciplinaridade e pela busca de um projeto pedagógico-político coerente.

A articulação da prática docente com a educação que valide e que seja validada por essa prática é uma tarefa pedagógica e que cabe aos membros do conselho escolar, a função de efetivarem sob os moldes de uma gestão democrática.

Além do Conselho Escolar, ou instrumento de democratização da gestão capaz de modificar a lógica interna da escola, alterando suas relações de poder, o seu projeto administrativo e pedagógico, levando a escola a se reorganizar em bases mais igualitárias é o processo de eleição do diretor. Tais configurações serão esclarecidas no próximo item.

CAPÍTULO III - GESTÃO ESCOLAR

3.1 Contextualização histórica da gestão escolar

A sociedade brasileira a partir da década de 1970 vivenciou um processo de luta pela redemocratização do país, que culminou com a transição do regime militar para o regime civil. Nesse período, houve uma tentativa de resgate do Estado de Direito, ou seja, a recomposição dos direitos civis e políticos, retirados durante o período militar. Nesta fase de abertura política brasileira, houve o fortalecimento de vários grupos representativos da sociedade que se organizaram em associações profissionais e acadêmico-científicas como coloca ARANHA (1996, p.218):

Desde o período anterior, vinham se fortalecendo diversos grupos representativos da sociedade civil: CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil); ABI (Associação Brasileira de Imprensa); OAB (Ordem dos Advogados do Brasil); SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência); o partido da oposição PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) e os sindicatos, sobretudo o dos metalúrgicos do ABCD paulista).

No campo educacional, pesquisadores mobilizaram-se em torno da reconstrução da função social e política da educação. De acordo com Oliveira (1999), na pauta dos debates levantados, estavam à qualidade da educação pública e a democratização do ensino. Com isso, os movimentos em defesa da educação pública e gratuita adquirem força e denunciam o autoritarismo centralizado e excludente da política do Estado refletido nas escolas. Nas pesquisas da autora, é possível constatar que a escola não atendia a demanda quanto à disponibilidade de vagas e seus métodos de administração, ensino e avaliação estavam organizados para atender somente a elite e às classes médias, dificultavam não somente a aprendizagem, mas também a permanência dos alunos das classes menos favorecidos.

Embora a luta por democratização seja histórica, como já se procurou demonstrar neste estudo, ela ganhou força e entrou efetivamente na agenda dos debates do campo educacional nas últimas décadas. O modo de produção capitalista além de reproduzir o poder ainda guarda estreita relação com o mesmo. Pode ser entendido na lógica da cultura de modo de produção capitalista, como excludente e autoritário. Para SAVIANI (1999), a escola é um lugar de diversas formas de expressão onde há interesses que se opõem, gerando, muitas vezes,

atitudes e comportamentos contraditórios. As barreiras ao convívio democrático estão na própria escola, onde se estabelecem inúmeras formas de relacionamento, gerando violência, conflito e antagonismo. O modo de produção capitalista pode gerar a exclusão e o autoritarismo, onde práticas retrógradas podem persistir em muitas instituições.

Desta forma, com objetivo de reorganizar a escola pública no Brasil, são lançadas algumas campanhas nacionais de impacto como as eleições diretas para diretor nas escolas públicas, a proposta de descentralização administrativa e a criação dos Núcleos Regionais de Educação.

Com a constante busca por uma Educação igualitária e justa, a década de 80 culminou com conquistas democráticas para a sociedade brasileira e para a educação pública através da Constituição Federal de 1988. Ela incorpora a gestão democrática do ensino público, em seu art. 206, item VII, que define a sua gratuidade em todos os níveis de ensino e a qualifica como um dever do Estado, reafirmando assim, o caráter público da educação e favorecendo a elaboração de uma nova lei da educação nacional. Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola e da gestão democrática.

De acordo com DOURADO (2002), analisando-se o momento histórico após o período ditatorial, compreende-se o motivo da incorporação desse princípio à lei. Um dos motivos que merecem destaque são as expectativas e a necessidade de vivência de relações mais democráticas a partir da década de 1980. O caráter autoritário e centralizador do Estado consolidado durante o regime militar (1964-1985) agora recebe críticas e questionamentos dos setores progressistas que reivindicam a implantação de procedimentos mais transparentes e participação no controle da administração do próprio Estado. Os partidos de oposição incorporaram em suas plataformas de governo, a partir de 1982 perspectivas com cunho participativo e democrático.

Os mecanismos de democratização da gestão do Estado foram constatados no texto da Constituição Federal de 1988, evidenciando um avanço em relação à legislação, no sentido de garantia de acesso à informação e à participação de representantes de setores específicos em órgãos da administração pública. Já na área da educação, a Constituição de 1988 embora tenha introduzido o princípio da gestão democrática da educação nacional, de acordo com os estudos de OLIVEIRA (2006, p.99): “A constituição de 1988 representa um retrocesso burocrático, o que resultou em uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida”. Com isto, percebe-se que mesmo tendo uma legislação com princípios

democráticos, na prática, não houve uma ação que pudesse satisfazer aos registros legais.

Ainda ressaltando sob as pesquisas deste autor, no âmbito legislativo, ficou mais transparente a instalação e consolidação das expectativas democráticas. Porém a lei representava interesses diversos e antagônicos, traduzindo os conflitos existentes entre o proposto e o implementado. O texto final da Lei representou o conflito de interesses. Após vários embates, o texto sobre a gestão democrática apresentou duas questões a serem comentadas no que se refere à Educação. A primeira diz respeito ao adjetivo público, excluindo-se o ensino privado; enquanto que a segunda questão refere-se ao espaço deixado para implementação do princípio da gestão em futuras legislações, uma vez que a redação aprovada consta gestão democrática do ensino público, na forma da lei; não sendo mais retomado o assunto ao longo do texto constitucional.

Em consonância com as propostas internacionais a Constituição Federal promulgada em 1988, em seu Art. 214, estabelece a exigência de um Plano Nacional de Educação, (em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios). Tal exigência implica em tentativa de integrar ações que auxiliem na erradicação do analfabetismo, universalização do atendimento escolar e melhoria da qualidade do ensino, além da formação para o trabalho e programação humanística, científica e tecnológica do país. (Incisos I a V).

Respaladas na Constituição Federal de 1988, leis tais como: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei nº 9394/96, o Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069/90, o Plano Nacional de Educação, o Plano Estadual de Educação e o Regimento das escolas inseriram em seus textos expressões como: Gestão Democrática, Planejamento Participativo, Órgãos Colegiados, Autonomia, Avaliação Institucional, interesses coletivos, cidadania, direito ao trabalho, entre outras.

Partindo desta lógica, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394, promulgada em 20 de Dezembro de 1996, onde em seu inciso VIII do Artigo 3.º, no título II, trata a questão da "gestão democrática do ensino público", enfatizando o princípio de participação e fortalecendo o espaço para gestão colegiada e avaliação do desempenho.

Nos artigos 14 e 15 da referida LDB as políticas de administração da educação brasileira incentivam a descentralização administrativa, a autonomia da escola e participação da equipe escolar na tomada de decisões como forma de revitalizar a eficiência das instituições públicas e torná-las mais eficazes.

Diante das novas propostas políticas que envolvem o contexto escolar, Paro (2001, p.

53), chama atenção do educador e ao analisar a LDB 9394/96, argumenta que é bastante vasto o conjunto de determinações constantes na Lei no que diz respeito à gestão da educação. Nela, vários temas referem-se mais diretamente à democratização da gestão nas unidades escolares.

De acordo com o ponto de vista lógico, normativo, fica claro que toda administração da educação e as práticas profissionais decorrentes necessitam seguir o que expressa a legislação, em todos os âmbitos e níveis. Neste sentido, as reformas em sua maioria são decorrentes dos compromissos assumidos pelo sistema educacional brasileiro, sendo que suas proposições convergem para novos tipos de gestão.

Muito embora os legisladores tenham deixado a cargo dos estados e municípios a implantação e a implementação da gestão democrática, com governos podendo estar ou não articulados com os interesses democráticos, a gestão democrática nas escolas impõem-se como uma das melhores alternativas para o envolvimento de todos os atores na consecução dos objetivos do ensino.

Em termos locais a Constituição do Estado do Amapá especifica a respeito do Conselho Gestor numa perspectiva democrática no Art. 1º - O inciso II, do § 2º, do Art. 285, da Constituição Estadual, passa a ter a seguinte redação:

“II – Os Conselhos Escolares, com gestão democrática, são órgãos de aconselhamento, fiscalização, deliberação e avaliação do sistema de ensino, a nível de cada estabelecimento escolar público, na forma da lei.”

Art. 2º - Esta Emenda Constitucional entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Além disso, existe a Lei Estadual 1.503 de 09 de julho de 2010, que dispõe sobre a regulamentação da Gestão Democrática nas Unidades Escolares do Sistema Estadual de Ensino do Estado do Amapá, prevista nos art. 6º e 7º da Lei Estadual nº 0949/05, de 26/12/05, bem como em observância ao disposto no inciso VI do art.206 da C.F. , inciso II do art, 285 da Constituição Estadual.

Para SAVIANI (2012) o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público favoreceu o avanço das políticas educacionais e permitiu o aumento da participação de educadores, pais, alunos e funcionários na gestão escolar da rede pública. Assim, a gestão já se apresenta sobre forma de experiências em algumas localidades, através de estímulos aos Grêmios Estudantis, à constituição dos Conselhos Escolares, e à eleição de diretores.

3.2 Os tipos de Gestão Escolar

Constata-se que a importância da centralidade na gestão democrática da escola assume no conjunto de suas formulações políticas educacionais, sobretudo por um caráter estruturador. Porém, na visão de PARO (2002) a escola mantém, na natureza não-material de sua produção, uma especificidade que lhe é própria e que exige na sua gestão procedimentos que levem em conta as particularidades de uma prática pedagógica. Lidando com seres humanos, o trabalhador do ensino, ao contrário do operário, não pode ser alienado da reflexão e das decisões sobre o que, o porquê, e o como ensinar.

Nessa perspectiva, a dimensão técnica da gestão pedagógica se configura como uma importante medida que subordina à natureza pedagógica da sua produção a racionalização dos meios e dos recursos utilizados, com vistas à efetivação da aprendizagem dos alunos. A gestão escolar contém uma dimensão técnica que não pode ser desconsiderada no processo de sua democratização.

Diante disto, pode-se afirmar que a gestão democrática da escola não se constitui de forma espontânea; ela se expressa como coloca PARO (2002, p.157), “a partir da vontade e da organização coletiva” dos seus recursos materiais e humanos, com vistas ao sucesso da aprendizagem. Supõe, portanto, um novo perfil de diretor, sendo este capaz de colocar em prática os princípios básicos da administração, ou seja: planejar, organizar, dirigir e supervisionar com competência para coordenar a gestão.

No processo de construção da gestão democrática da educação, enfatiza GADOTTI E ROMÃO (1997) que alguns indicadores são imprescindíveis como: a autonomia, a representatividade social e a formação da cidadania. Assim a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesmo, mas um conjunto estratégico no processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas. Deve contribuir para que as instituições educacionais escolares e universidades, articulados com outras organizações da comunidade, possam participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade e na democracia.

A democracia no processo de gestão educacional ainda se encontra muito em aberto à construção do conhecimento e à aprendizagem, dada à dificuldade que se tem de mudanças de paradigmas. Estas não acontecem de forma rápida, pois consistem em um processo histórico e construído com muita dificuldade pela sociedade. Durante muito tempo, a educação viveu

apenas sob o domínio do modelo da modernidade fincado em suas verdades prontas, em seus conhecimentos cristalizados e sem direito à participação da coletividade.

Para que a escola venha a democratizar-se é preciso passar por várias mudanças como, por exemplo: de paradigmas, ou seja, da implantação de novas práticas voltadas para interação, participação, envolvimento e buscas de parcerias para solução de problemas e ampliação de novos olhares no contexto educativo. É preciso, ainda assimilar novas formas de se relacionar com o conhecimento, a pesquisa, a organização e a função da comunidade no envolvimento da educação.

Deve-se ter em mente que a gestão na escola pode assumir duas formas básicas: autocrática (tradicional) democrática.

Para MENDEZ (2013), explica que na gestão autocrática ou tradicional, o gestor centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo ocasionando uma grande tensão, frustração e agressividade, por parte dos membros sem nenhuma espontaneidade por parte deles. Nesse sentido, o trabalho somente se desenvolve na presença física ou ausência do gestor. Porém, ainda hoje é considerada por muitas pessoas como um estilo superior a outros, tendo bom êxito e confiabilidade na subdivisão.

Em contraponto a isso, KURCGANT (2005, p.168), ressalta que, esse estilo de gestão favorece a centralização do poder, enfraquece as iniciativas individuais e promove o comportamento dependente e submisso dos membros do grupo, ocasionando resultados quantitativos e não qualitativos. O gestor autocrático explora e estimula a dependência mediante a satisfação de necessidades evidenciadas pelos subordinados.

Sobre este estilo de gestão, MAXIMIANO (2014), explica que a habilidade no uso da autoridade é outro foco importante no estudo da liderança autocrática.

MULLINS (2004) explica que o estilo autoritário tem como base o gestor como centro do poder responsável por emitir ordens e instruções. Todas as interações do grupo são direcionadas ao gestor, que exerce a tomada de decisões e a autoridade para determinar a política, procedimentos, tarefas e relacionamentos.

No que tange a gestão democrática MULLINS (2004), diz que o estilo democrático tem como base o gestor como o centro do poder que faz parte de uma equipe, com a participação do grupo como um todo. No estilo de gestão democrático, existe uma interação maior, e a função da gestão é compartilhada com os integrantes do grupo sendo que os

integrantes participam da tomada de decisões, da determinação de políticas na implementação de sistemas e procedimentos dentro da organização.

Porém, KURCGANT (2005) a desvantagem deste estilo é a descentralização do poder que influencia a independência dos membros do grupo, com os objetivos e metas da organização, ameaçando os líderes inseguros cuja competência técnica profissional é inferior a dos outros profissionais causando crítica perante o grupo e ocasionando uma preocupação com *status* próprio de poder dentro da organização.

3.3 Tipos de gestão escolar de sucesso.

Os tipos de gestão que obtém sucesso referem-se principalmente àqueles que se fundamentam na colaboração recíproca. Sendo assim, o gestor na escola deve estar atento a estimular esse tipo de liderança junto aos outros profissionais da escola.

MOTA (2008) informa que quando se discute os tipos de liderança, normalmente não se consegue captar com facilidade seus sentidos e/ou significados, uma vez que a tarefa de administrar pode ser facilmente confundida com a ideia de comando ou gerenciamento. Compreender o que implica ser um gestor torna-se uma tarefa ainda mais complexa, pois essa ação tem relação com uma responsabilidade escolar de modo a preencher uma necessidade de direção. Nesse sentido, é importante admitir que para ser um gestor e promover um modelo de gestão de sucesso existem pessoas que apresentam mais habilidades do que outras, capazes de evidenciar qualidades pessoais que se encaixam no perfil que se espera de um bom gestor.

Para CINTRA (2005) gestão não equivale a controle ou prestígio, autoridade ou tomada de decisão. Em nada adiantaria identificar gestão com qualquer atividade de pessoas em cargos importantes. Essa percepção do autor evidencia que praticar a gestão não pode ser relacionada automaticamente ao simples fato de alguém ocupar um cargo importante no contexto escolar. Ainda assim, é necessário entender que todos os grupos humanos, através do tempo, têm necessidade de algum tipo de gestão, seja esta efetivada de maneira autoritária ou não.

BURALLA (2013), diz que o estilo de gestão e traços da mesma é igualmente como um conjunto de comportamentos em geral permanentes e que caracterizam o indivíduo independentemente da situação e se expressam principalmente por focalizar o que o gestor faz, e não aquilo que ele diz.

Os comportamentos associados a gestão envolvem ações como dirigir, planejar, administrar e supervisionar, sendo que estes também podem ser observados em pessoas que não assumem posição de gestor.

A grande questão em torno dos estudos sobre a gestão e seus tipos e o comportamento associado a esse aspecto reside no fato de que qualidades como, planejar, dirigir e avaliar ocorre a intervalos sem muita regularidade, e muitos deles são difíceis de definir.

A gestão atuante é capaz de fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, principalmente quando se pensa no quanto a qualidade da administração escolar pode influenciar decisivamente no clima organizacional.

Desse modo, é possível afirmar que quanto mais a gestão se torna essencialmente democrática, motivadora e atenta as necessidades profissionais de seus colaboradores, maiores são as chances de que o clima organizacional incentive os colaboradores a cooperar entre si.

Entretanto, ainda se observa que a gestão precisa estar ciente da importância de se criar programas e projetos que atendam as necessidades relacionadas a capacitação e o conhecimento dos profissionais sobre o processo ensino e aprendizagem na escola e isso pode ser obtido através de uma postura que ressalte a gestão com qualidade.

Mais do que em qualquer outro tempo àquele que assume o papel de gestor em determinada Organização Escolar, deve assumir o papel de gestor com características que o tornem uma referência em termos de dinamismo, produtividade e desempenho salutar em favor de toda a equipe. Esse é o gestor que o século XXI exige em tempos de mudanças educacionais para tornar as instituições escolares mais fortes e produtivas..

CAPÍTULO IV - CONTEXTO

4.1 Aspectos sócio econômico da cidade de Macapá: Histórico

FILOCREÃO (1995) informa que a criação do Território Federal do Amapá, em 1943 (tutelado pelo Governo Central), como Área de Segurança Nacional, sob o controle direto dos Ministérios da Marinha e do Interior, provocou uma efervescência populacional e estrutural para o setentrião brasileiro nos anos que se seguiram à sua criação. Sem dúvida, é este um marco importante para compreender o atual estágio de "crescimento" populacional no eixo Macapá-Santana.

PORTO (2005) acrescenta que, nas décadas de 1950 e 1960, a Política Desenvolvimentista do governo federal propiciou a implantação de grandes projetos econômicos, ao mesmo tempo em que mobilizou a população de outras regiões para ocupar os chamados "vazios demográficos amazônicos". Essa política teve relativo efeito nas demografias regional e local, gerando uma ocupação progressiva de terras devolutas e fomentando o surgimento de novos núcleos populacionais.

A atração migratória foi impulsionada pelos grandes projetos desenvolvidos no Amapá na época ex-Território, como a implantação da ICOMI (1946), o Projeto Jarí do milionário americano Daniel Keith Ludwig em 1967, dentre vários outros. No entanto, o projeto que mais fomentou a migração para o estado do Amapá, foi à implantação da Área de Livre Comercio de Macapá e Santana na década de 1990, (PORTO, 2005)

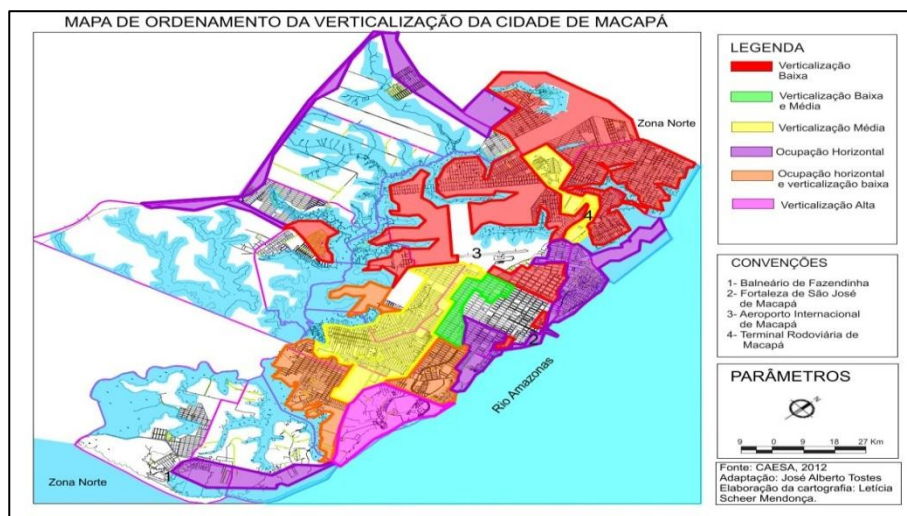


Figura 01: Mapa da cidade de Macapá
Fonte: <http://www.portalibge.com.br/>



Figura 02: Fortaleza de São José de Macapá
Fonte: <http://www.portalamazonia.com.br/>

No extinto Território Federal do Amapá, o processo de ocupação urbana e de imigração triplicou com a implantação da Indústria e Comércio de Minérios S/A (ICOMI), que tinha por finalidade a exploração do manganês para atender as indústrias siderúrgicas do Brasil, Europa e Estados Unidos.

Outros fatores também contribuíram para o crescimento demográfico e o consequente aumento do fluxo migratório no Amapá. Alguns desses são apontados por Farias (2001, p. 56) como sendo que o principal deles foi

A transformação do ex-Território em Estado da Federação (05/10/1988) e a regulamentação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS), criada pela Lei n.º 8.387, de 30.12.91 e regulamentada pelo decreto n.º 517, de 08.05.92), quando novos e sucessivos fluxos imigratórios do norte, nordeste e centro-sul foram atraídos para o Estado em busca de emprego e condições satisfatória de vida. Sobre este aspecto, pesquisas tem demonstrado que o processo de imigração/mobilização de mão-de-obra na Amazônia Setentrional, não é tão recente nem exclusivamente (inter/intra) regional.

Vale acrescentar que no início da década de 1990, quando se criou a Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS), o crescimento do estado do Amapá tomou rumo sem precedentes, abrindo perspectivas concretas para o desenvolvimento das regiões fronteiriças e o amadurecimento das relações bilaterais com os países vizinhos.

Nesse respeito Vasconcellos (2002, p. 65) explica.

O Amapá é o estado brasileiro cuja população mais cresceu proporcionalmente na última década. Com um aumento médio de 5,71% ao ano, os 289,4 mil habitantes recenseados em 1991 passaram a 477 mil, segundo o Censo de 2000. A capital, Macapá, concentra mais da metade da população de todo o estado. De acordo com o IBGE, a migração interna foi a principal causa desse crescimento, sobretudo pela chegada de migrantes do Pará.

A exemplo do que ocorreu com a corrente (i)migratória dominante, também se registrou, no tocante à maioria dos Estados, um esmorecimento da respectiva contracorrente (e)migratória. De acordo com Silva (2001, p. 73) apenas o Amapá, o Pará e Roraima “apresentaram, no segundo quinquênio, volumes de emigrantes superiores aos do período anterior. Vale considerar também que apenas o último destes Estados mostrou crescimento relativo de alguma expressão no seu diminuto volume emigratório”.

Por outro lado, a desintensificação ocorrida nos fluxos emigratórios da maioria dos Estados evitou que os respectivos saldos migratórios despencassem ainda mais do que o fizeram. É bem possível que essa desintensificação esteja manifestando uma maior capacidade de retenção dos fluxos migratórios previamente chegados a maioria dos Estados, paralelamente a uma redução nos estoques dos emigrantes em potencial (PORTO, 2005)

Como regra geral é necessário reconhecer também que as restrições a um processo de disseminação populacional são ampliadas quando se percebe que todos os indicadores apontam para um forte processo de urbanização da população amazônica com forte concentração nas capitais estaduais e alguns núcleos de médio porte.

Finalmente, Vasconcellos (2002, p. 82) reconhece.

As pequenas comunidades dispersas pelo interior dos estados apresentam, quando não taxas de crescimento negativos, incrementos muito modestos, afirmando claramente a opção preferencial da população em assentar-se em núcleos que desfrutam de uma razoável infra-estrutura de serviços sociais e possíveis alternativas de renda.

As tendências de crescimento da população brasileira não permitem nenhum otimismo quanto à possibilidade de repetição de substantivos fluxos migratórios advindos de excedentes populacionais. Não só o estoque de migrantes potenciais declinou substantivamente em função da queda da fecundidade, como a própria movimentação populacional mostrou mudanças estruturais.

Capital	População estimada em 2013	População em 2010	Área (Km ²)	Densidade Demográfica (hab Km ²)	Número de Municípios
Macapá	734.996	669.526	142.828.52	4,69	16

Tabela 01: População do Município de Macapá - 2014.
Fonte: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ap>

Ao longo do tempo o processo de crescimento das áreas urbanas na capital do estado do Amapá vem desenvolvendo problemas de ordem social, econômico e ambiental. Um dos fatores responsáveis por esses problemas é a migração, principalmente de pessoas provenientes do interior do estado do Pará e de regiões circunvizinha daquele mesmo estado. Atraídas pela busca do emprego fácil no então criado Território do Amapá que na época não exigia escolaridade e qualificação profissional, pois nesse período o estado passava pelo processo de integração territorial segundo Raiol (1992, p. 48) “a criação do Território federal do Amapá deu-se sob inspiração geopolítica orientada para o estabelecimento de um sistema mais adequado de segurança das fronteiras”.

Segundo Becker (1998 p.48) “O estado promove a atração em massa de migrantes pela propaganda, acenando perspectiva de emprego em grandes obras publicas”. Na esperança de conseguirem, melhores condições de vida, pessoas oriundas desses locais, se depararam com a falta de vagas nos meios de produção econômica formal, haja visto que em tempos atuais, a maioria desses migrantes não consegue empregos que possam lhes garantir a realização de suas expectativas.

No crescimento rápido da cidade de Macapá foi possível destacar o descompasso populacional que houve entre a capital e os demais municípios. A maioria da população vivia em ambientes urbanos, o que promoveu uma grande concorrência por espaço (SILVA, 2009).

Historicamente, o Estado do Amapá apresenta uma baixa densidade demográfica. Sua população está concentrada em núcleos populacionais e a maioria destes localiza-se na área costeira.



Figura 03: Mapa Demográfico do Município de Macapá-AP
Fonte: <http://www.cptc.inpe.br/>

Dada a condição socioeconômica de seus moradores e estrutura física das casas, as ressacas ou baixadas do Estado do Amapá são geralmente comparadas com as favelas das grandes metrópoles brasileiras..

Apesar de não se ter comprovações existem evidências de que a criação da Área de Livre Comércio – ALCSM (1991) foi um dos eventos atrativos para a explosão demográfica amapaense na área urbana de Macapá e Santana em meados do ano 1990. E após investigação, os dados nos revelam que praticamente 2/3 das pessoas de referência, entrevistadas nas ressacas de Macapá e Santana, são oriundas de outras regiões, das quais 79% são naturais das localidades ribeirinhas do Estado do Pará. (PORTO E COSTA, 1999)

Em 1995, após a estadualização, foi implantado o programa de governo PDSA, que visava à divulgação do Amapá no cenário nacional e internacional, assim como a ampliação do comércio de seus produtos regionais, preocupação com as questões ambientais e sociais, além de incentivos às pesquisas para levantamento de suas riquezas naturais. Este programa teve um reconhecimento internacional, devidos as suas medidas de exploração das potencialidades naturais sem degradar o meio ambiente, e obteve transformações políticas econômicas e administrativas significativas para o Estado.

4.2 Infraestrutura de Macapá

Dentre a construção de infraestruturas no espaço amapaense, Couto e Porto (2007) ressaltam o investimento no setor energético amapaense, relatando que a ICOMI está diretamente ligada à gênese deste setor, que conseqüentemente passa por evoluções

(condições para manifestação do capital) dando início ao sistema de redes informacionais, sendo as redes entendidas como “um meio de produzir o território” (RAFFESTIN apud MACHADO, 1998, p. 45).

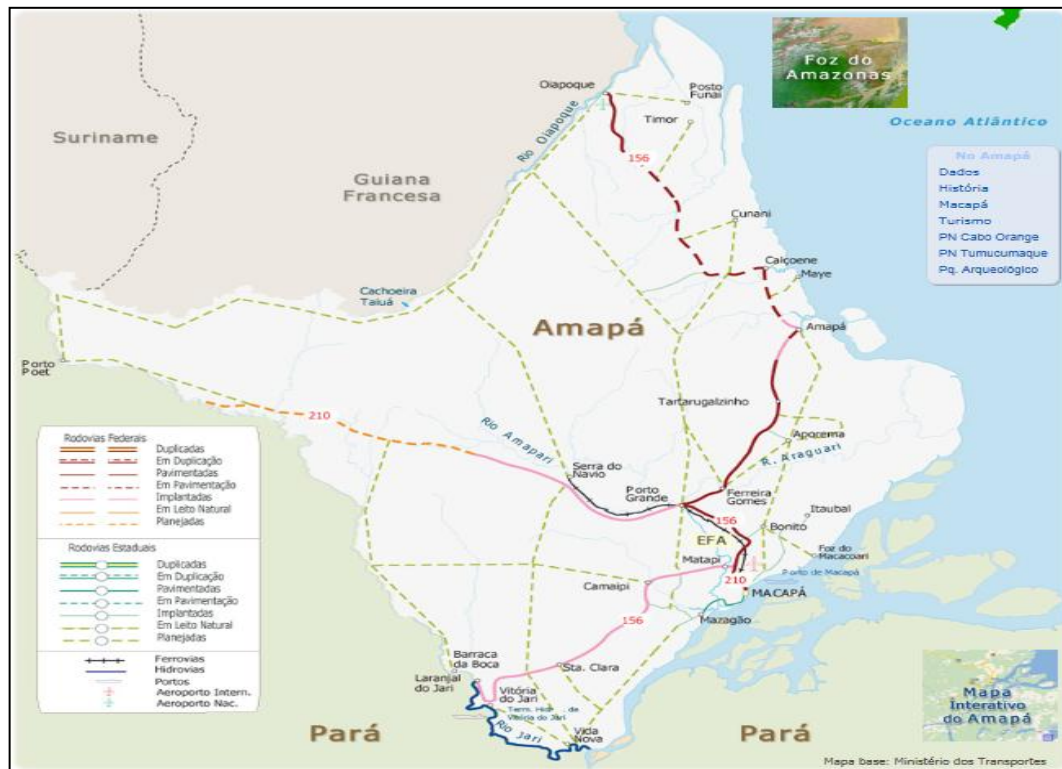


Figura 04: Mapa Viário do Estado do Amapá
Fonte: <http://www.brasil-turismo.com/mapas/amapa.htm>

Com a formação das redes decorrentes da implantação de infraestrutura e da inserção do setor energético, ajustes foram feitos, a ampliação da Companhia de Eletricidade do Amapá – CEA para atender aos municípios recém-criados, a fim de garantir as necessidades energéticas. O acordo binacional pode aumentar o potencial energético pela parceria a ser efetivada entre empresas francesas ou mediante o subsídio de empresas no setor energético.

Com a elevação da demanda e a distribuição de energia elétrica principalmente para o Município de Macapá assim como a instalação de novas usinas termoeletricas no Estado, a fim de atender à diversificação da produção e ao crescimento demográfico foi necessário que a Companhia de Eletricidade do Amapá buscasse se modernizar para que a população pudesse contar com serviços sociais básicos.

Nesse contexto, o setor secundário pode expressar maior desenvolvimento com o acordo bilateral, pois existe a perspectiva de aumentar a capacidade de geração de energia

para o desenvolvimento de outros setores da economia amapaense, como aqueles relacionados as indústrias.

Em todos esses períodos que caracterizaram o processo de desenvolvimento do Estado do Amapá foram criadas condições para a maior e melhor mobilidade do capital no espaço amapaense, seja na efetivação de redes que garantissem a rapidez nas informações seja na elaboração e estrutura das atividades econômicas e a organização espacial amapaense, com base nas atividades e planejamentos no setor mineral; seja nas ações de organização do espaço, que possam garantir a valorização dos investimentos públicos e privados. (PORTO, 2005).

Por outro lado, no que se refere à instalação propostas de planejamento ao espaço amapaense percebe-se somente intenções elaboradas por muitos dirigentes, pois ainda hoje há fortes vínculos das propostas de investimento e de desenvolvimento às decisões do Governo Central (PORTO, 2007, p. 23).

Nos anos 1980 existia demanda e interesse pelo território amapaense, chegando-se a movimentar investimentos para que fosse possível apoiar os projetos de crescimento econômico e desenvolvimento social (PORTO, 2007).

De acordo com Porto (2007, p. 78)

Quanto ao contexto rodoviário destacam-se a BR-156 e a BR-210. Ambas são de fundamental importância por se constituírem nos principais elos de interligação da malha rodoviária do Estado. No caso da BR-210, sua importância é estratégica por circundar a maior reserva ambiental de floresta tropical do mundo, o Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque. Já BR-156, é a espinha dorsal do Estado, possuindo “cerca de 850 km de extensão (ligando o estado de Norte a Sul), mas grande parte não é pavimentada o que inibe, e muito, o transporte, sobretudo nos meses chuvosos (jan/jun) as duas rodovias juntas totalizam 1.267 km, estas possuem apenas 293 km (23%) pavimentados.

Segundo Silva e Rückert, (2005), com o asfaltamento da BR - 156 todos os municípios localizados na porção norte do Estado receberão benefícios, uma vez que os custos relativos ao transporte e deslocamento serão reduzidos, o que influenciará o preço em cima do produto transportado, bem como o fluxo intermunicipal de todo o seu território.

Assim, pode-se afirmar que a pavimentação da BR 156 em conjunto com o término da construção da ponte binacional entre Oiapoque (Brasil) e Saint George (Guiana Francesa) suscita possibilidades e perspectivas de crescimento para o Estado. Além disso, deve-se refletir sobre a importância do projeto de criação de integração interestadual por uma ponte

ligando Laranjal do Jari (AP) ao Distrito de Monte Dourado, Município de Almerim (PA), sobre o rio Jarí que também gera expectativas de melhorar a economia do Estado do Amapá.

A área urbana de Macapá atualmente está dividida em duas zonas: a Zona Norte e a Zona Sul. A zona Sul se constitui de bairros antigos que recebem investimentos públicos favorecendo o capital imobiliário especulativo, as vias do bairro Central, especialmente na região do comércio, além do trânsito intenso, têm sido utilizadas por pedestres que não podem usufruir das calçadas mal construídas e ocupadas pelo comércio informal, submetendo-se ao risco iminente (PORTO, 2005)

Na Zona Norte, grande parte dos bairros é recente, porém populosos. O seu trânsito tem se tornado caótico, especialmente no horário de “*rush*”, pelo fato de haver apenas uma via de acesso que serve de escoamento para o centro da cidade, a BR 210. O aumento populacional resulta numa pressão social sobre os equipamentos e serviços públicos (Fórum, Hospital, Delegacias, Laboratórios de saúde) que não são suficientes para atender as demandas. O Poder Público também começa a se instalar naquela região, sem a preocupação com a urbanização (PORTO, 2005)

As questões destacadas nas duas zonas redefinem a formatação urbana de Macapá, demonstrando a fragilidade do Poder Público no controle da situação relativa ao adensamento populacional e suas consequências, exatamente por ausência de instrumentos de planejamento condizentes com a realidade que se apresenta, pois a dinâmica social é mais veloz que as propostas de políticas públicas destinadas às cidades.

No Amapá, a construção de planos de gabinete é recorrente. Por vezes, são projetados apenas para cumprir uma obrigatoriedade imposta por lei ou interesses que não visam à coletividade. Alguns até preveem o combate às mazelas, mas na prática são excludentes, mantendo o descaso sobre tais questões sociais. Sobre esta prática Ferrari Jr. (2004, p. 18) indica que “(...) muitos desses planos só tiveram a pretensão de guiar a orientação ao ambiente construído não enfrentando as questões sociais”.

Segundo Tostes (2007, p.3), o estado do Amapá “(...) experimentou e tem experimentado todos os tipos de planos urbanos ao longo de mais de cinco décadas, destacando-se a partir de 2004, as orientações advindas do Estatuto da Cidade, (...)”. Para o autor, a tarefa de construção de processos participativos no decorrer da elaboração desses instrumentos não tem sido fácil, principalmente pela incipiente experiência de gestores públicos nesse processo, como também na área de planejamento urbano.

No contexto dessas evidências é possível imaginar qual será o resultado do acordo binacional assumido, pois a instabilidade e o não comprometimento efetivo com os planos e projetos desenvolvidos, poderão limitar os benefícios sociais que poderão advir do acordo com o lado Francês.

A situação sócio espacial que existe na capital do Amapá acusa tais dificuldades, embora os estudos demonstrem que diversos planos foram elaborados para o Estado. Para Tostes (2007, p. 7), “A visão estabelecida em um período de cinquenta anos no Amapá denota a vinculação por um planejamento essencialmente cartesiano”. Essa afirmativa atesta que em Macapá também se adotou como referencial na elaboração de seus planos, a linha tecnicista, alijando as questões sociais do processo, como se estas não existissem.

CAPÍTULO V - METODOLOGIA

5.1 Tipo de pesquisa

O propósito mais amplo desta pesquisa é contribuir para a discussão acerca da gestão do Conselho Escolar no ambiente de ensino e aprendizagem. Sendo assim, os procedimentos metodológicos necessários à realização deste trabalho partem de uma abordagem qualitativa e quantitativa, permitindo descrever, analisar, levantar dados estatísticos buscando assim, o alcance do objetivo.

De acordo com SILVA E SILVEIRA (2007, p.154), a pesquisa qualitativa tem três etapas básicas:

- a) Preparação prévia: definição da área, dos pesquisadores, dos problemas, do conjunto de técnicas a serem utilizadas etc. É necessário fazer-se uma pesquisa exploratória, para avaliar-se o que vai ser estudado, se o pesquisado vai receber bem, e o que vai ser tomado em conta na hora da pesquisa;
- b) Definição: define-se o campo, coletam-se os dados, analisam-se os mesmos discutem-se os problemas com os envolvidos;
- c) Ação: define-se com os envolvidos uma estratégia que ajude a dar resposta aos problemas, executam-se as estratégias, avaliam-se e constroem-se os resultados.

A pesquisa qualitativa fundamenta-se na qualidade da ação educativa, propiciando um contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação investigada. Tais momentos são necessários para que se possa repensar as teorias referentes às certezas e hipóteses, para então transformar as relações consigo, com o outro, com a natureza e com a sociedade na qual se encontra inserido.

Sendo assim, se optou pelo método de abordagem hipotético-dedutivo no qual, segundo Silva e Silveira (2007), se ponderam o raciocínio lógico, além de propiciar ao pesquisador a participação, a compreensão e interpretação da realidade que o serviu de estudo.

A pesquisa baseia-se em dois tipos de levantamentos. O primeiro de natureza bibliográfica, enfatizando autores que abordam a temática em estudo. O segundo, de natureza empírica, o qual, através de procedimentos metodológicos, gerou conhecimentos científicos que auxiliam a alcançar o objetivo almejado. Desta forma, das 398 escolas estaduais apontadas no senso escolar 2016, observou-se que 52 escolas possuíam o conselho escolar. Contudo, para realizar a pesquisa foi observado os seguintes critérios: período 5 anos de existência do conselho escolar, documentações atualizadas e a forma de como acontece a escolha do diretor.

Para isso, optou-se pelo estudo de caso nessas 08 (oito) escolas públicas, agrupadas da seguinte forma: 4 escolas o diretor é escolhido em pleito eleitoral, através do voto direto da comunidade escolar (Grupo A), nas outras 4 escolas o diretor é escolhido por meio de indicação política- Governo do estado (Grupo B).

Segundo Silva e Silveira (2007) foi possível entrar de forma exaustiva no fenômeno investigado, possibilitando entender as diversas práticas do processo de gestão (democrática ou tradicional) existente no ambiente escolar.

5.2 Instrumentos de pesquisa

A coleta dos dados ocorreu por meio de instrumentos como: observação direta, questionários com perguntas abertas e fechadas, no qual se ressaltou a temática do estudo, com destaque para cinco aspectos: mecanismos de provimento de diretores, constituição e funcionamento de colegiados, participação dos membros da comunidade escolar e dos profissionais que atuam no Conselho Escolar.

Estes instrumentos foram escolhidos porque permitem que se estabeleça um clima de cordialidade e confiança entre todos os envolvidos e a equipe pesquisadora. Para SILVA E SILVEIRA (2007, p.159), o questionário “consiste num conjunto pré-elaborado, sistemática e sequencialmente, e disposto em itens”. E por ter este caráter vem ao encontro das expectativas traçadas para este projeto.

Além disto, optou-se também pela observação direta do ambiente de pesquisa, pois de acordo com MICHEL (2005, p.39), a observação direta “faz parte da pesquisa de campo, que é a forma de verificar como a teoria estudada e as variáveis propostas se comportam em situações concretas e no ambiente real onde os fatos ocorrem”.

Foram utilizados como instrumentos de pesquisas: Questionários abertos e fechados destinados ao corpo docente, gestão e coordenação pedagógica, com objetivo de se fazer uma análise de como a unidade escolar vem desenvolvendo a efetivação da Gestão do Conselho Escolar. Foi aplicada, também, aos alunos, pais/responsáveis, considerando que este instrumento permite relação direta junto ao entrevistado, possibilitando entender seus sentimentos, já que por meio da linguagem se define em sua particularidade questões específicas do cotidiano do ambiente a ser pesquisado (SILVA; SILVEIRA, 2007) e assim se

pode detectar aspectos implícitos ou não abordados no decorrer da entrevista e que sejam importantes à conclusão da pesquisa.

A partir dessas abordagens foi possível analisar as diversas formas que a escola vivencia seus fazeres pedagógicos, cabendo aos autores deste trabalho científico analisar os dados obtidos a luz dos fundamentos teóricos, na busca de alcançar os objetivos propostos inicialmente.

CAPÍTULO VI - ANÁLISE DA REALIDADE: A GESTÃO DO CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS-CAMPO

O levantamento de dados ocorreu através da análise das percepções dos participantes da pesquisa que foram questionados e solicitados a evidenciar seu ponto de vista pessoal acerca da temática: gestão do Conselho Escolar, com o intuito de se analisar como ocorre o processo de gestão nas 08 (oito) escolas pesquisadas, ressaltando-se que 4 escolas são pertencentes ao Grupo A e 4 escolas do grupo B; e como os profissionais que atuam nas instituições de ensino conduzem esse processo. Essa análise permite ter noção de como a gestão educacional é desenvolvida junto ao Conselho.

Feito isso, os dados foram analisados a luz do marco teórico e compilados na redação final do Trabalho. Para efeito de esclarecimento os participantes da pesquisa são identificados mediante o uso de siglas, sendo que, para este estudo denominaremos de P (Professores), GT (Gestor), A (Alunos) e Pais e/ou Responsáveis especificando-se em seguida a quem cabe cada resposta através dos números sequenciais 1, 2, 3, 4, etc.

A aplicação dos questionários e as entrevistas realizadas junto aos sujeitos participantes, tinham como objetivo principal entender o que pensam sobre a gestão do Conselho Escolar acerca dos itens relacionados no apêndice deste trabalho. Para conseguir isso, foram elaboradas seções com o intuito de organizar adequadamente a estrutura da análise dos resultados e, simultaneamente, tornar mais fácil e compreensível a leitura daqueles que se interessam em estudar essa temática.

6.1 As concepções da gestão escolar

Pela estrutura da educação no Brasil de hoje, encontram-se, também, várias modalidades de gestão escolar, todas, obviamente, conectadas intimamente a maneira operacional de cada diretor. Em razão disso, é preciso conhecer o que pensa o Diretor da escola-campo da pesquisa sobre suas atribuições e a centralidade do seu trabalho para aprimorar o processo de ensino e aprendizagem na escola.

Por isso, ao se entrevistar os GTs sobre sua concepção de uma escola democrática enfatizou sobre o bom relacionamento com os participantes da gestão escolar e o envolvimento destes nas ações pedagógicas e administrativas. Mas, existem dificuldades e, em razão disso, os gestores, apontam alguns desses contrapontos para a execução de uma

gestão realmente democrática. Nesse sentido, os gestores destacaram que: (Grupo A) *“A escola ainda necessita de muito trabalho para que venha a se tornar uma democracia, até porque é difícil fazer com que a comunidade, realmente participe nas ações da escola”*. O (Grupo B) falou que: *“A principal dificuldade percebida é a relação interpessoal entre os membros da comunidade intra e extra escolar que provoca a ausência das reuniões e encontros propostos pela instituição escolar”*.

Entre as dificuldades citadas pelos diretores destacam-se a indiferença e/ou ausência da comunidade extraescolar para com a necessidade de participação no processo educacional, acompanhando o trabalho desenvolvido e oferecendo apoio aos professores, coordenadores, etc. Na realidade, um dos entraves para que se efetive a gestão democrática é justamente a pouca participação da comunidade quando convocada a contribuir com a escola, seja através dos encontros e reuniões programadas ou mesmo durante a proposição de projetos específicos que abordem temas de interesse comunitário.

Suas colocações podem ser evidenciadas nas palavras de LIBÂNEO (2004, p.143) ao enfatizar que:

A participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas conforme uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos. Como temos ressaltado, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão mais a gestão da participação.

Desse modo, é possível perceber que o processo de gestão implica, não somente fazer com que a comunidade participe, mas principalmente gerir esta comunidade onde entram os processos organizacionais em que se faz necessário coordenar toda uma equipe de trabalho para que esta realmente venha a assumir suas responsabilidades. Verifica-se que os diretores têm encontrado dificuldades em gerir sua comunidade.

Em seguida, ao serem questionados sobre a existência de um Conselho Escolar, o (Grupo A) colocou que: *“Existe, mas que muitos professores que já estão envolvidos com as atividades do Conselho Escolar, embora estejam trabalhando para que todos venham a participar, ainda não obtiveram os resultados esperados, ou seja, que todos os profissionais frequentem e contribuam com as reuniões do Conselho”*. O (Grupo B) afirmou que: *“Existe Conselho, mas enfrentamos dificuldades de garantir a participação plena dos membros”*.

Com o desdobramento a esses questionamentos, perguntou-se a gestão se os demais

funcionários participam das reuniões do Conselho. A resposta do (GT Grupo A) foi: *“participam sim mais poderia haver mais regularidade”*. O (GT Grupo B) informou que: *“algumas vezes, apenas quando se trata de avaliar o trabalho desenvolvido por estes no contexto escolar”*.

PADILHA (2002) explica que dentro deste novo modelo de gestão, surge a figura do líder participativo, ou o chamado, diretor-gestor que, obviamente, tem papel fundamental nesta nova estrutura, pelo acentuado grau de responsabilização na consecução dos resultados. A transformação vivenciada no ambiente escolar nasce no papel do líder. Ele motiva, incentiva, direciona, delega, conscientiza, mas, tudo isto no intuito de provocar uma mudança nos paradigmas do passado.

Nesse mesmo prisma, assegura LIBÂNEO (2003, p. 330):

Convém ressaltar que o princípio participativo não esgota as ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino, tanto quanto o processo organizacional, e como um de seus elementos, a participação é apenas um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

O princípio da participação implica no que é inevitável: *a direção*, que dentro da gestão democrática, promove de maneira significativa à promoção da gestão coletiva. Isso fica claro quando no decorrer das observações realizadas pelo grupo no período em que esteve envolvido com a pesquisa de campo, principalmente na visita realizada nas dependências da escola e no contato (conversas informais) com os seus membros, verificou-se que os gestores tem dificuldades em fazer com que as responsabilidades sejam assumidas por todos da comunidade, como, por exemplo, quando se trata de participar nas decisões relacionadas às mudanças no calendário ou mesmo nas programações referentes as datas festivas, tomando atitudes e aplicando ordens que deveriam ser discutidas pela Equipe escolar.

Contrapondo tal contexto GADOTTI E ROMÃO (1997), Unesco (2003) autores como BORDIGNON E GRACINDO (2006, p.163), são específicos quanto à função do administrador escolar ao colocarem que, o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e, sim, o animador dos processos, o mediador das vontades e seus conflitos.

HORA (2002) informa que um gestor capaz de construir e desenvolver a convivência coletiva na escola é aquele que indaga honestamente. O desenvolvimento de habilidades de

liderança do gestor é muitas vezes pessoal, porém depende de articulações adequadas entre características pessoais e capacidades de aprender com os outros.

A eficácia escolar é diversificada de acordo com pontos de vista metodológicos e conceituais. A partir da práxis de todo esse processo, os docentes estarão participando em conjunto com o diretor da escola, onde poderá haver interferência e influência na gestão escolar a qual atuam, podendo automaticamente melhorar a qualidade do trabalho de ambos, pautados no ato de assumir responsabilidades no exercer de direitos e acima de tudo, praticando a cidadania ativa na escola.

Na sequência da entrevista com os gestores perguntou-se com que frequência busca-se realizar reuniões pedagógicas. O (Grupo A) explicou que: *“As reuniões são feitas de forma mensal ou bimestral”*. O (Grupo B) Disse que: *“as reuniões acontecem semanalmente, principalmente em horários que não criem impedimentos para os professores e a coordenação pedagógica desenvolverem suas atividades cotidianas”*. Essas reuniões semanais constituem uma necessidade sempre presente de elaborar e colocar em prática ações pedagógicas que favoreçam a aprendizagem do aluno. Para LIBÂNEO (2004, p.209):

Um importante aspecto da organização da escola é a organização do tempo escolar, expresso no horário escolar, de modo que as atividades de aprendizagem sejam distribuídas racionalmente pelos dias da semana, observados critérios pedagógicos e curriculares.

Sendo assim, constata-se que os diretores procuram estabelecer as reuniões pedagógicas em horários que todos os docentes possam participar, facilitando assim, a participação de sua equipe pedagógica.

Porém, quanto às dificuldades encontradas na administração, foi mencionado: “recursos financeiros e a participação efetiva da comunidade” como principais entraves para que a gestão democrática se efetive.

No decorrer das observações, viu-se que a participação da comunidade realmente não tem ocorrido de forma geral, não somente nas reuniões, mas no próprio desenvolvimento das tarefas. Pelo fato de não existir um Projeto Político Pedagógico na escola, muitas ações e objetivos não são divulgados pela diretora junto à comunidade, isso dificulta que as estratégias e metas da organização sejam cumpridas. As dificuldades encontradas numa gestão podem ser solucionadas com a eficácia na administração do gestor. Para DIAS (2004, p.222):

Uma comunidade indiferente pode ser conquistada com um bom programa de melhoria do relacionamento escola-comunidade; um professor mal adaptado pode ser ajudado a aperfeiçoar seu padrão de desempenho; [...]. O que, porém dificilmente pode ser corrigido é o mau efeito de uma direção inadequada.

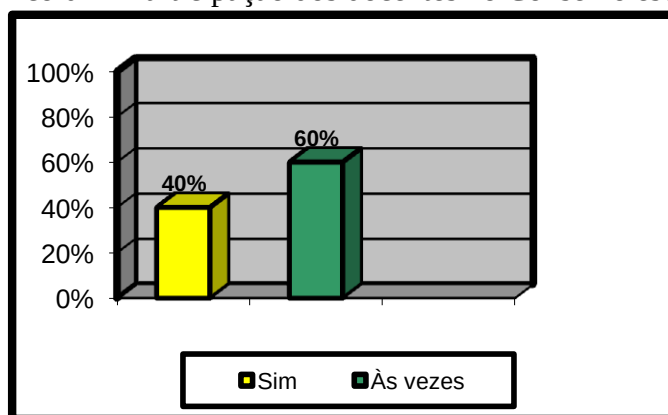
Tais abordagens evidenciam que cabe a gestora encontrar estratégias para que a comunidade participe efetivamente da gestão, pois este envolvimento é essencial para que a escola funcione ativamente e de forma democrática. Refletir sobre os determinantes do trabalho pedagógico da gestão coletiva implica que a democratização da gestão avançou com o processo de participação vivenciada por todos valorizando neste caso a cultura, a partir da organização dos segmentos.

6.2 A ação docente na gestão escolar

Os docentes são profissionais que, de forma direta ou indireta, estão envolvidos com o processo da gestão escolar, pois o trabalho que desenvolvem tem como fundamento as decisões e estratégias que a gestão escolar determina para que o processo de ensino e aprendizagem seja dinâmico e produtivo. Por isso, a concepção dos professores sobre a gestão democrática revelou-se importante para atender os objetivos deste trabalho.

Assim, para determinar o nível de envolvimento dos docentes na gestão escolar questionou-se qual a participação destes no Conselho Escolar.

Gráfico 01 – Participação dos docentes no Conselho escolar



Fonte: QUEIROGA, Célia - 2017

Com base no gráfico 01 é possível perceber que somente 40% dos professores participam efetivamente das reuniões, sendo que 60% participam às vezes. Conclui-se que existe uma certa indiferença da parte dos professores nas questões de cunho administrativo e

pedagógicos. Diferente disso, NÓVOA (1991), explica que a participação dos professores nas questões referentes a instituição de ensino é essencial numa gestão que se queira democrática.

No decorrer das observações, foi possível descobrir que muitos professores trabalham de forma individual, sem comunicar suas ações pedagógicas para os demais profissionais. Tais atitudes dificultam o trabalho de equipe na escola. Nesta perspectiva, LIBÂNEO (2003, p.383) ressalta que, “O trabalho em equipe é o oposto daquele em que cada professor resolve tudo sozinho e pouco se comunica com os colegas sobre sua atividade”. Muito embora, percebeu-se no decorrer da fundamentação teórica, que o envolvimento dos professores depende de uma coordenação pedagógica eficiente, sendo assim, cabe a esta canalizar seus esforços para que realmente todos os professores venham a trocar suas experiências e a decidirem suas ações de forma conjunta.

Em relação aos docentes, a dimensão das discussões chegou a análises de que, sem participação não há liberdade, pois o poder se concentra nas mãos de poucos. Diferentemente disso, VIEIRA (2002, p. 88) afirma que:

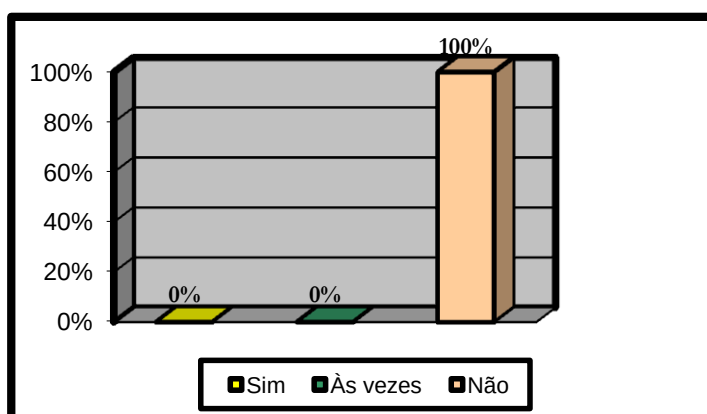
A organização da escola, indispensável para promover o desenvolvimento dos alunos, implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola. É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada entra para obter um resultado harmonioso. Esse maestro é o gestor. E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos.

Analisar a escola, como uma grande sinfonia, serve para fortalecer as discussões a respeito da atuação gestora democráticas. O papel do gestor é simbolizado por um maestro, considerando que o maestro/gestor é quem deve ter a função de orientar seus músicos/educadores.

Tudo isso não se difere da escola, nela todos os educadores são músicos que se diferem por suas áreas de atuação (disciplina), mas o instrumento que cada um utiliza no cotidiano escolar deve estar afinado, para que a educação consiga alcançar seus objetivos de formar cidadãos críticos e atuantes na sociedade, e isso é possível através de uma apresentação uniforme, harmoniosa na afinação, onde todos os componentes da plateia possam ser beneficiados, no caso, o gestor deve posicionar-se como maestro e junto com os demais membros, possam proporcionar um show digno a todos que participam direta ou indiretamente do que é escola.

Demonstrar tal problemática remete-se, em uma questão central no âmbito da teoria e da prática pedagógica gestora, a relação assim, entre conteúdo e forma, à qual o conhecimento é sistematizado e aplicado no seu momento crucial de prática, onde todos os caminhos trilhados, resultantes das discussões frisadas no período em que se esteve na escola-campo subsidiaram os caminhos para uma real compreensão da estrutura organizacional de uma escola pública. Por isso inquiriu-se os docentes sobre a gestão democrática na vivida na unidade escolar.

Gráfico 02 – Gestão democrática vivenciada na escola



Fonte: QUEIROGA, Célia - 2017

Percebe-se no gráfico 02 que, segundo os docentes, não há na escola uma gestão baseada pela democracia. Tal resultado faz sentido se comparado com as respostas anteriores, já que sem a participação efetiva e compromissada da comunidade nas ações desenvolvidas pela escola, sem um projeto político pedagógico construído mediante os anseios e necessidades de todos, bem como, melhorias nas ações voltadas para que a comunidade se envolva de forma autônoma nos assuntos da escola, dificilmente a gestão democrática poderá vir a ser uma realidade.

Observou-se no decorrer das ações dos DO's que a criticidade é um fator constante nas atitudes dos mesmos. Muitas vezes observaram-se professores ressaltando a falta de participação de pais nas reuniões e as suas insatisfações quanto ao rendimento escolar dos alunos. Tais dificuldades poderiam ser sanadas, não somente com um envolvimento maior de pais e alunos no planejamento escolar como já foi colocado na questão anterior, mas com o exercício da autonomia, cumprimento de deveres e exigência de direitos (por parte da comunidade) que uma escola cidadã e democrática requer. Para isto acontecer, cabe a instituição passar por algumas mudanças como enfatiza GADOTTI E ROMÃO (1997, p.35)

Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais.

As ações de mudanças na educação deverão ser contínuas e que seja algo criado a partir de reflexões entre educadores e educandos, que não sejam originadas a partir de cobranças feitas pelo sistema educacional.

A experiência demonstra que o dinamismo e a competência do gestor são fundamentais para o sucesso na elaboração e implementação de ações na escola. Isso se confirma na fala de uma das professoras entrevistadas: “pode ser observado no momento em que são determinadas as diretrizes para os dias de planejamento e entrega de notas (DO1)”. Essa prática conduz a viabilização do seu objetivo geral, bem como envolvem-se os docentes e demais funcionários nas diversas decisões da escola.

O gestor que se compromete com o processo de formação dos indivíduos que compõem a escola e que assume seu papel de liderança, motiva a comunidade escolar e garante que o processo siga nos prazos e com a qualidade necessária. No entanto, gestores que não se comprometem verdadeiramente com o processo prejudicam de maneira significativa o envolvimento de sua equipe, bem como a qualidade do seu plano de desenvolvimento.

6.3 A Coordenação Pedagógica frente à gestão do Conselho Escolar

As atividades dos profissionais da coordenação pedagógica na escola engloba o assessoramento aos docentes da instituição, tomando como base os PCN's (Parâmetros Curriculares Nacionais), inserido no Projeto Político Pedagógico da instituição.

Segundo LIMA (2003, p. 110) um dos princípios que os PCN's defendem consiste em,

Compreender a cidadania como participação social e política, assim como o exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais, adotando no dia a dia, atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio as injustiças, respeitando o outro e exigindo para si o mesmo respeito.

São esses princípios e valores que a coordenação pedagógica deve estimular como forma de apoiar a gestão democrática na escola, como parte de suas responsabilidades para a continuidade ordeira do processo de ensino e aprendizagem. Assim, um dos questionamentos dirigidos a esses profissionais tratava de saber qual a compreensão destes em relação ao

conceito de gestão democrática. O (Grupo A) declarou que: “É um processo que visa administrar de forma participativa o funcionamento da escola nos aspectos micro e macro, onde todos se tornam coparticipantes e corresponsáveis”. O (Grupo B) diz que: “É uma gestão com base no diálogo e participação.”

Através da resposta nota-se que as noções do coordenador pedagógico a respeito da gestão democrática são adequadas e que há incentivo na participação de todos. Porém, é necessário que o coordenador compreenda que o processo de gestão democrática envolve principalmente o *escutar* muito mais do que apenas delegar responsabilidades. Segundo GAGNÉ (2001, p. 46)

Comportamentos e conhecimentos complexos requerem como pré-requisito forma mais simples de aprendizagem [...] A função de gerir deriva da descrição das condições necessárias para o funcionamento da escola. Estas condições necessárias [...] devem ser construídas passo a passo, estágio por estágio.

Assim, percebe-se que a gestão democrática precisa ser plena, na medida em que ajuda todos os participantes do processo a enfrentar os desafios impostos pelo cotidiano.

O papel da coordenação pedagógica é importante nesse aspecto principalmente por promover a autonomia da gestão democrática. A autonomia, evidentemente, refere-se à capacidade de posicionar-se, elaborar projetos e participar enunciativa e cooperativamente de projetos coletivos, ter discernimento, organizar-se em função de metas aceitas.

Assim, questionou-se junto à coordenação pedagógica se estes procuravam incentivar todos a participar da gestão escolar de maneira democrática. (Grupo A) respondeu que “sim”. (Grupo B) afirmou: “as vezes” acrescentando que o trabalho de orientar e sugerir formas diversificadas de participar da gestão é um hábito desenvolvido entre a própria coordenação, LUCK (2002, p. 25) comenta que,

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, de trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Isso indica que não se pode conceber uma coordenação pedagógica que influencie positivamente o processo de ensino e aprendizagem se o conceito de trabalho integrado e participativo estiver ausente das tarefas administrativas e pedagógicas que se manifestam na instituição de ensino.

Como no desenvolvimento de outras capacidades, a aprendizagem de determinados procedimentos e atitudes, tais como planejar a realização de uma tarefa, identificar formas de resolver um problema, formular boas perguntas e boas respostas, levantar hipóteses e buscar meios de verificá-las, validar raciocínios, resolver conflitos.

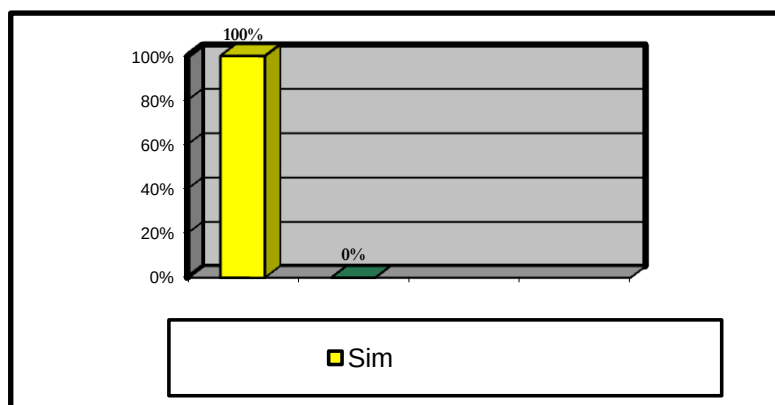
6.4 A participação da família na gestão escolar

Os papéis da família, da escola e do estado se modificaram ao longo dos anos. Por muitos séculos a família era responsável por educar sozinha a criança, mesmo informalmente. Nesse sentido afirma CAMPOS, (2008, p.07), “[...] é através da família que se perpetua a sociedade e ainda não se encontrou um grupo que possa substituí-la eficientemente no seu papel educativo”.

Em nenhum momento a escola tem a função de substituir a ação educadora da família, a escola é o complemento sistematizado da aprendizagem onde o estado provê meios para que de fato aconteça essa educação formal e sistematizada, segundo CAMPOS (2008, p. 9), “[...] a família abandonou uma série de tarefas que antes realizava e que agora são assumidas por outras instituições”.

Nessa perspectiva o que se percebe é que os papéis não estão sendo cumpridos e que a sociedade deve tomar medidas para que cada uma destas instituições retorne a gênese de suas respectivas funções. Por isso uma das questões apresentadas aos pais e/ou responsáveis buscava saber sobre a participação ativa deles na comunidade escolar dos seus filhos.

Gráfico 03–Participação da família nas atividades escolares



Fonte: QUEIROGA, Célia - 2017

No gráfico 03, verifica-se que 100% dos pais disseram que participam ativamente na

comunidade escolar dos filhos. Entretanto, a realidade das escolas, conforme observação do período em que se realizou a pesquisa de campo, mostra que essa afirmação não condiz com a realidade, uma vez que os pais e/ou responsáveis somente participam quando convidados pela Direção da escola, restringindo-se a ocasiões como a entrega de notas e atividades extra curriculares. Diante disso, é possível perceber que a escola ainda necessita redimensionar a participação dos pais para os aspectos administrativos, para que estes não venham a fazer o papel de “cumpridores” do que já foi decidido pelos técnicos. Neste sentido, GADOTTI E ROMÃO (1997, p.86) colocam que:

O planejamento na escola pretende superar a prática de atribuir a competência de planejar apenas a uma minoria de especialistas que, baseados numa suposta neutralidade política e científica, determinam os destinos da unidade escolar ou da educação como um todo, cabendo aos educadores, aos educandos, a todos os segmentos escolares e a comunidade educacional em geral, apenas a tarefa de cumprir o que foi por eles planejado.

A família tem sido, é, e será a influência mais poderosa para o desenvolvimento da personalidade e do caráter das pessoas de nossa sociedade. E evidenciado no nosso tipo de organização social, o papel crucial da família quanto à proteção, afetividade e educação. ABRANCHES (2003) acrescenta que

[...] é necessário um tempo maior para que as pessoas compreendam o sentido do trabalho coletivo e para que possam elaborar uma participação efetivamente política. A experiência participativa é incipiente e os indivíduos ainda não têm clareza sobre as limitações e possibilidades.”

O dever da família com o processo de escolaridade e a importância da sua presença no contexto escolar é publicamente reconhecido na legislação nacional e nas diretrizes do Ministério da Educação aprovadas no decorrer dos anos 90, especificamente na LDB 9394/96.

É importante ressaltar que a função educativa cabe não somente ao pai e a mãe, mas a toda esfera parental, segundo ARANHA, (1995, p. 56)

A redução do tamanho da família, que ocorreu durante a industrialização, acentuou essa distinção de funções entre família e escola, embora suas esferas de ação sejam complementares, a redução do tamanho da família, que ocorreu durante a industrialização, acentuou essa distinção de funções.

As circunstâncias sociais, econômicas, culturais e políticas que interferem na vida das crianças e das famílias interferem, igualmente na vida do professor. No final do século XIX e

início do século XX, as conquistas realizadas no campo das ciências humanas, especialmente em sociologia e psicologia, vieram abrir novas perspectivas para a educação.

Em oposição a escola tradicional surge a escola nova, baseada nos chamados métodos ativos. A aprendizagem passou a ser vista com um processo ativo, no qual se integram à sensibilidade, a ação e ao pensamento. Em conformidade com o autor citado, KALOUSTIAN (2008) também evidencia que a família é o lugar indispensável para a garantia da sobrevivência e da proteção integral dos filhos e demais membros, independentemente do arranjo familiar ou da forma como vêm se estruturando.

É nessa instituição que são oferecidos os aportes afetivos e, sobretudo materiais necessários ao desenvolvimento e bem-estar dos seus componentes. Em seu espaço são aprendidos os valores éticos e humanitários, e onde se aprofundam os laços de solidariedade. É, também, em seu interior, que se constroem as marcas entre as gerações e são observados valores culturais. Ela desempenha também um importante papel na educação formal e informal, pois tem forte impacto sobre o que a prole pensa e a maneira como age.

Essa constatação exige dos pais que estes não sejam apenas bons, mas que procurem expressar habilidades extras a fim de motivar os filhos a saberem como se conduzirem na vida, internalizando as experiências que os preparará para a convivência social (MEDEIROS, 2008).

Fazer o filho se sentir amado, como membro integrante e atuante da família, alguém importante e livre para satisfazer suas curiosidades, resulta no adequado desenvolvimento emocional, cerebral e sócio educacional da criança. Essa constatação remete a um fator básico: “o papel dos pais não consiste em aperfeiçoar circuitos cerebrais, mas promover o desenvolvimento de um ser humano saudável, equilibrado e compassivo”. (BENCINI, 2003, p. 42)

Na realidade, com uma reflexão detida, percebe-se que isso pode ser alcançado, principalmente, se nos anos escolares iniciais houver o incentivo e a reação positiva dos pais diante das necessidades da criança e, naturalmente, isso exige uma dose generosa de amor e disciplina. Luft (2004, p.28) assegura “Todo amor tem ou é crise, todo amor exige paciência, bom humor, tolerância e firmeza em doses sempre incertas. Não há receitas nem escolas para se ensinar a amar (...) amar é impor e aceitar limites”.

Esse fato chama a atenção para a necessidade recorrente da família em estabelecer valores, prioridades e limites que garantam aos filhos uma educação livre de excessos ou de

equivocos, que conduzam as crianças a terem e manterem uma atitude positiva em relação à vida e aqueles que estão ao redor. Se os pais gastarem tempo estimulando as habilidades intelectuais e comunicativas dos filhos, estarão, a bem da verdade, contribuindo muito para o progresso moral, social e educacional dos pequenos (MEDEIROS, 2008).

Soares (2009) informa que é preciso partir da razão básica de que a família representa o primeiro contato da criança com o mundo repleto de diferenças, deduz-se que qualidades como confiança e dedicação acabam sendo estimada num grau sem precedentes, vez que a própria sociedade não busca introjetar esses valores numa extensão considerável. Essa é uma situação recorrente na sociedade atual, de modo que os jovens muitas vezes se sentem sem estímulo para seguir valores, princípios e sentimentos socialmente incentivados como a compreensão, o respeito e a solidariedade.

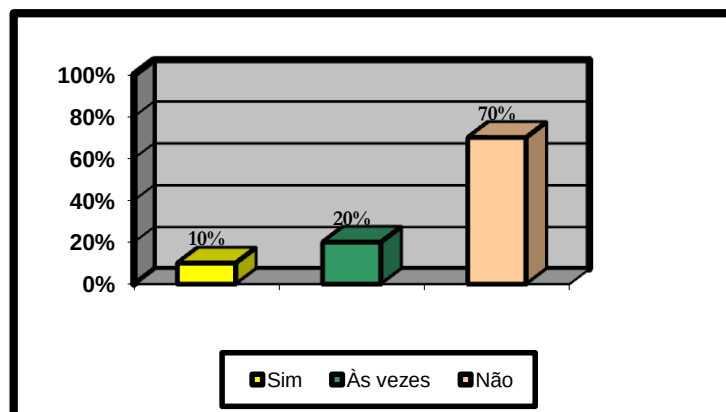
Ainda que ocorram pequenos desacertos em alguns propósitos educacionais da família para com a criança, a escola interagindo com os pais se concentrará em administrar, sem pressões ou escolhas futuras que, indubitavelmente, se manifestarão no aluno (MEDEIROS, 2008). Sobre o conceito de escola Faro (2010, p. 48) informa “a escola é um estabelecimento onde se dá qualquer gênero de instrução. Também permite fazer alusão ao ensino que se dá ou que se recebe, ao conjunto do corpo docente e discente de um mesmo estabelecimento escolar, ao método, ao estilo peculiar de cada professor/docente para ensinar, à doutrina, aos princípios e ao sistema de um autor”.

Ajudar o filho ou a filha a enxergar na escola um lugar onde é possível se identificar, reconhecer-se e reencontrar-se descobrindo potencialidades tantas vezes insuspeitas, representa um alvo a ser alcançado, particularmente porque se elimina a prática do estabelecimento de regras auto impostas, ou mesmo acordos nunca verbalizados entre pais e filhos (ALVES, 2009).

6.5 Os discentes e o processo de gestão escolar: desafios produzidos

Na escola o aluno, indubitavelmente, é o agente que se beneficia do processo de ensino e aprendizagem. Reconhecendo isso, a gestão escolar deve estar atenta a suprir as necessidades educacionais desses sujeitos. Em razão disso, questionou-se aos alunos se participam do planejamento para as aulas.

Gráfico 04 – Participação dos alunos no planejamento de aula



Fonte: QUEIROGA, Célia - 2017

Com base no gráfico 04, somente 10% dos professores consultam os alunos para efetivarem seus planejamentos, um índice muito baixo mediante a necessidade de haver tal consulta; 20% consultam às vezes e a maioria, ou seja, 70% não consultam os alunos para tal ação.

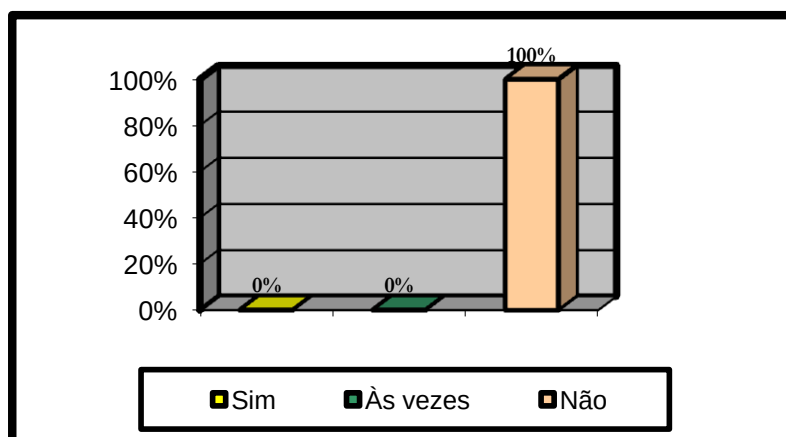
Pode-se constatar nestas respostas e durante a observação que, grande parte dos professores não possui conhecimentos sobre a importância da participação dos alunos no planejamento de aula. De acordo com os estudos de PARO (1993) destacados neste trabalho, o planejamento destina-se ao aluno, sendo assim, cabe ao professor colher informações e sugestões deste sujeito no processo de construção das ações; com isto, ficará mais fácil fazer com que se alcance resultados positivos.

Além disto, numa gestão democrática, a participação efetiva dos alunos não pode ficar ausente. Uma equipe que acredita na potencialidade do aluno e esteja preocupada com sua aprendizagem e com o seu nível de satisfação deve buscar no exercício conjunto, práticas que privilegiem tais posicionamentos. De acordo com PÉREZ GÓMEZ (2003, p.389):

Os alunos aprendem democracia vivendo e construindo sua comunidade democrática de aprendizagem e de vida, aprendendo a pensar e a atuar por meio dos conteúdos escolares que lhes permitam transformar seu próprio pensamento e seus comportamentos. As práticas de gestão incluem.

A participação do aluno não pode ficar limitada a assistir aulas, mas deve ser ampliada e atingir outros campos do processo de ensino e aprendizagem como, por exemplo, nas reuniões do Conselho Escolar, posto que é este Conselho o responsável por muitas decisões que repercutem sobre o aluno e sua vida escolar.

Gráfico 05 – Participação dos alunos nas reuniões do Conselho Escolar

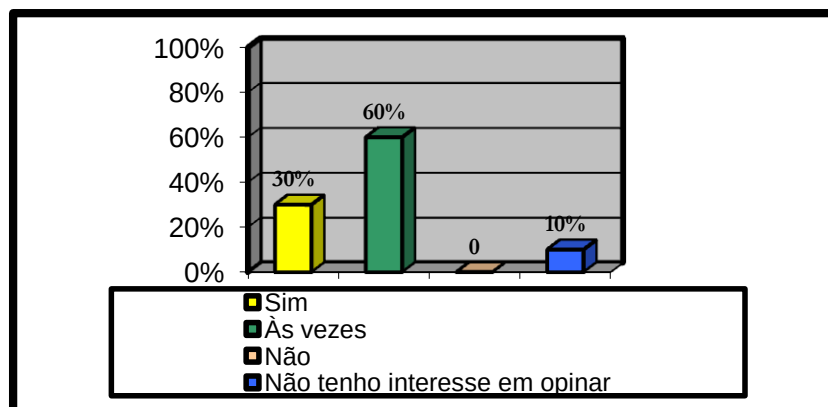


Fonte: QUEIROGA, Célia - 2017

Diante do gráfico 05 é possível constatar que os alunos não participam das reuniões ocorridas na escola. Este fato evidencia o desconhecimento por parte da Coordenação pedagógica, já que cabe a esta fazer com que os alunos participem das reuniões da escola por meio de seus representantes de turma. Evidencia LIBÂNEO (2003, p.223) que este profissional deve, “criar as condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola, formas associativas e de participação em decisões etc.”.

Com a ausência dos alunos nos processos decisórios, compreende-se que não existe na instituição uma gestão formada pela comunidade, mas somente de alguns profissionais que se reúne para tratar de assuntos que compete a todos, principalmente, aos educandos. Assim, deve-se permitir ao aluno a liberdade de expressar suas opiniões em relação a tudo que afete sua vida escolar.

Gráfico 06 – Liberdade de expressão nas atividades escolares



Fonte: QUEIROGA, Célia - 2017

No gráfico 06 é possível constatar que somente 30% dos alunos sentem liberdade em colocar suas opiniões sobre as atividades escolares, enquanto que um número bem maior, ou seja, 60% somente às vezes praticam tal ação; já 10% optaram em não opinar e nenhum dos entrevistados respondeu negativamente a esta questão.

A liberdade de opinar sobre os assuntos tratados na escola faz parte dos princípios de autonomia da gestão democrática citado neste trabalho por PARO (2001), sendo assim, constata-se neste gráfico que a maioria dos alunos ainda possui um grau escasso de participação e criticidade sobre o trabalho escolar. Tal situação demonstra a necessidade dos professores e coordenação trabalharem para que os alunos sejam situados como sujeitos ativos e participativos do processo ensino-aprendizagem, pois numa gestão democrática, a concepção de cidadão é fator essencial. Possibilitar oportunidades de diálogo, ouvir e compreender os alunos são o primeiro passo para desencadear um movimento de participação popular na escola, afinal, a gestão democrática volta-se tanto para o coletivo como para o individual, onde as necessidades devem ser atendidas.

Através da efetivação do Conselho escolar todos os participantes da comunidade escolar tornam-se sujeitos para a tomada democrática de decisões. De acordo com a UNESCO (1993, p. 143), o Conselho Escolar é presidido pelo diretor e composto pelos funcionários, professores, especialistas em educação, pais de aluno e os próprios alunos. Tais participantes buscam deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras; analisar, empreender e viabilizar o cumprimento das finalidades da escola; representar a comunidade escolar e local. Nesta perspectiva, é papel das comunidades locais, participarem nas decisões relativas aos rumos, diretrizes e organização da escola, como forma de garantir uma educação de qualidade.

Por outro lado, não basta instituir um conselho escolar com a participação dos sujeitos citados, mesmo com atribuições deliberativas, se este conselho ficar sempre na dependência do gestor da escola para fazê-lo funcionar. Até porque o Conselho escolar necessita ser constituído sobre parâmetros que visem o exercício da democracia, como coloca VASCONCELOS (2002, p.84) “Os conselhos escolares também representam importante espaço para a democratização da escola, através do trabalho entre os vários segmentos que a compõem”.

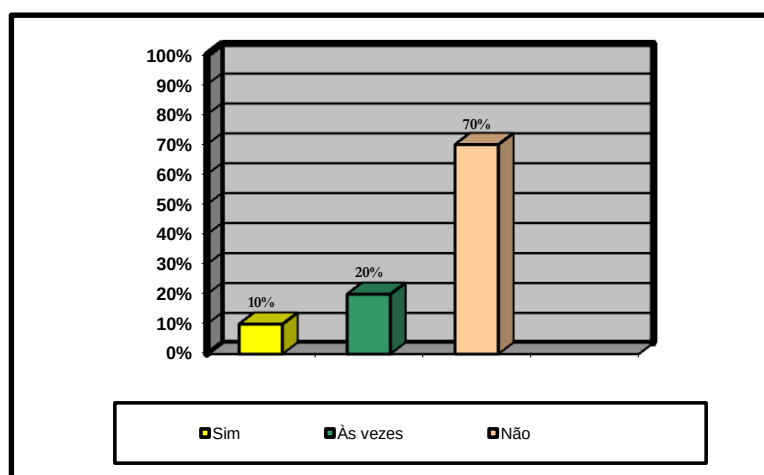
Atualmente, a complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e da gestão, e a democratização das relações escolares começam a

interferir na lógica tradicional. A organização e a gestão da escola passam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as reuniões do Conselho com a participação da comunidade. Nesse cenário, questões como avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, Projeto Político-Pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores e dos funcionários. Sendo assim, o Conselho Escolar surge como um aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares. Segundo a Lei nº 9.394/96 em seu Art. 14, inciso II:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: (I (...); II) participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

Tal procedimento legal visa o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva. Assim, segundo PARO (2001, p. 81-82) definir as atribuições e o papel político da equipe gestora e do Conselho Escolar torna-se fundamental para o avanço da gestão de forma democrática na escola. Mediante os estudos deste autor, este entendimento supõe que o dirigente da escola, neste caso o conselho, detenha maior legitimidade e maior força política, visto que representa todos os setores da escola. Diante de tais argumentos perguntou-se aos AL's sobre as decisões pedagógicas e administrativas e sua relação com o conselho escolar.

Gráfico 07 – Comunicação da escola nas decisões pedagógicas e administrativas tomadas pelo Conselho Escolar



Fonte: QUEIROGA, Célia - 2017

Diante do gráfico 07, percebe-se que 10% dos alunos são informados quanto às decisões tomadas pelo Conselho Escolar, 20% ressaltou que somente às vezes e 70% colocaram que não são informados sobre tais decisões. Tais respostas confirmam a falta de participação dos alunos nas reuniões da escola, além de evidenciarem também a ausência de ações por parte da gestão escolar em divulgar as decisões tomadas.

Mediante os estudos de Paro (1993), foi possível perceber que a comunicação interna é determinante para o sucesso de uma gestão, pois se torna fundamental para os resultados das ações e age como elemento humanizador das relações entre a comunidade. LIBÂNEO (2004, p.337) também evidencia que, “[...] a democratização da informação envolve o acesso de todos às informações, canais de comunicação que agilizem o conhecimento das decisões e de sua execução”.

Neste sentido, ao verificar que somente uma parcela mínima dos alunos é informada sobre as decisões tomadas pela escola, percebe-se que a mesma não tem democratizado suas ações, o que para GADOTTI E ROMÃO (1997, p.67) poderia ser feito através de, “seminários, assembleias, debates, encontros etc. devem ser promovidos para esclarecer a população e contar com sua participação, seja na definição das políticas educacionais, seja na vivência delas na prática cotidiana.”

Para funcionar bem, a escola precisa de profissionais que tenham visão de sua especificidade numa totalidade orgânica. A prática na escola é uma prática coletiva. Os pedagogos são profissional necessária, seja nas tarefas de administração, entendida como organização racional do processo de ensino e garantia de perpetuação desse processo no sistema de ensino, de forma a consolidar um projeto político-pedagógico de emancipação das camadas populares, seja nas tarefas que auxiliem o professor no ato de ensinar pelo conhecimento e não apenas dos processos específicos de aprendizagem, mas também da articulação entre os diversos conteúdos num processo de interdisciplinaridade e pela busca de um projeto pedagógico-político coerente.

6.6 Análise da realidade das escolas pesquisadas: Principais resultados observados

Partindo da prerrogativa de que o desenvolvimento do trabalho pedagógico em estilo à gestão democrática tem como base fundamental a busca pela autonomia de educadores/educandos, o contato com as escolas as quais são o campo alvo de atuação

profissional requer reflexão, para que se possa entender a análise comparativa entre as instituições.

Considerando FREITAS (2014, p. 101)

A proposta de trabalho para estágio supervisionado nas escolas. É esta proposta que, define os caminhos possíveis da intervenção do acadêmico na escola, destaca duas questões fundamentais: o conhecimento da realidade escolar como fundamento para o início do estágio e o trabalho conjunto do estagiário com o todo escolar.

A partir desta análise, os primeiros contatos com as escolas permitiram que se obtivesse um conjunto de informações e dados sobre esta, como: a relação do gestor com a comunidade escolar e suas ações para conduzir o pleno desenvolvimento das funções escolares, baseado em uma visão geral do seu processo administrativo/pedagógico, lançando um olhar específico na atuação gestora do Conselho Escolar.

A prática da observação apresentou-se como instrumento de pesquisa, os registros sobre tais observações foram úteis de modo a apreender em sua totalidade o cotidiano das escolas públicas, além de favorecer a análise comparativa entre os tipos de gestão democrática e tradicional.

Em sua concepção, COUTO (2008, p.67) questiona: "É possível formar cidadãos e cidadãos autônomos numa escola onde a autonomia não seja discutida; mas intimamente vivenciada por seus diferentes segmentos?". Evidentemente grande parte de docentes, gestores, especialistas e teóricos concordam com esse pressuposto, no entanto, são muitos questionamentos referentes quanto a sua implementação, para assim, minimizar a centralização do dirigente escolar, enquanto responsável maior da instituição.

Diante a análise dos dados percebeu-se que dentre os problemas do cotidiano escolar, o que mais chamou a atenção foi a crise das relações interpessoais que dificultam a gestão democrática do Conselho Escolar. Comparativamente, isso significa que nas escolas em que a gestão do Conselho Escolar segue um viés democrático essas relações interpessoais são mais produtivas do que naquelas escolas onde a gestão segue uma tendência tradicional.

FRITZEM, (2015, p.21) em sua abordagem acrescenta que:

A necessidade de inclusão da identificação das relações interpessoais, perpassa na necessidade de inclusão, a necessidade de controle e a necessidade de afeição. Todo indivíduo ao entrar no grupo preocupa-se, inicialmente, com a inclusão, passando a seguir para o controle e, finalmente, procura satisfazer sua necessidade de afeição.

Nesse sentido, percebeu-se a necessidade de analisar, discutir e nortear os caminhos para encontrar a solução à problemática, o que se apresenta como um desafio, pois, palestrar para um grupo de educadores que, de certo modo estão inertes às mudanças, e que no geral desacreditam no resultado positivo da ação coletiva e cooperativa, atinge sua autoestima.

Porém, o desenvolvimento de um trabalho em equipe no Conselho Escolar é sem dúvida uma dimensão básica do estilo de gestão democrática. Neste pressuposto o gestor apresenta-se como um líder eficaz, se trabalhar em prol do desenvolvimento de uma equipe composta de indivíduos que a partir da ação conjunta são responsáveis para garantir o sucesso do Conselho Escolar.

Para que a liderança motive os profissionais à mudança, o foco principal do gestor deve ser uma ação de ensino, ou formação continuada de seus docentes, uma vez que o gestor deve contribuir para que se desenvolvam as habilidades necessárias nos demais. E assim em conjunto, compartilhem a gestão da unidade de ensino. Quando a gestão da escola é compartilhada por todos que a compõem, esta tem maiores condições em driblar as dificuldades que permeiam seu cotidiano.

Para FREIRE (apud SILVA, 2008 p.46): “a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”. A escola vivencia diariamente um todo que se diferencia em suas peculiaridades, e foi considerando isso, que se planejou e aplicou-se a intervenção, primando três eixos principais: a) A criação de uma equipe com responsabilidade compartilhada; b) O desenvolvimento contínuo das habilidades pessoais; c) A construção e a determinação de uma visão de conjunto.

Administrar o cotidiano a partir do desenvolvimento de equipes se fundamentou em uma proposta de se possibilitar a descoberta de habilidades necessárias para a participação eficaz de cada sujeito nas ações desenvolvidas pela escola. Desse modo, para se lidar com o tempo e para o devido acompanhamento das constantes mudanças que o mundo atravessa, conscientes e conhecedores da realidade do ensino, desenvolver habilidades é sem dúvida um bom caminho.

Atentou-se à prática que, ao proporcionar apoio e encorajamento para os integrantes da equipe, também favorece o fortalecimento das ações cooperativistas dentro da instituição de ensino, em especial o Conselho Escolar. Principalmente em relação a promoção contínua da interação entre os membros da referida escola, considerando as ideias de gestão democrática de acordo com GADOTTI (2010, p.23) ao afirmar que:

Gestão democrática: um sistema único e descentralizado supõe objetivos e metas educacionais claramente estabelecidos entre escola e governo, visando à democratização do acesso e da gestão e da construção de uma nova qualidade de ensino, sem que seja necessário passar por incontáveis instâncias de poder intermediário.

A partir da concepção de gestão democrática e das ideias cooperativas, pensou-se amplamente em construir em conjunto com os docentes, equipe técnica pedagógica e administrativa, uma discussão e análise a respeito de uma equipe de lideranças com futuro e, sua importância para a instituição atuando em áreas específicas. Além do comprometimento dos membros das equipes com os objetivos das áreas específicas, bem como suas participações nos propósitos gerais da escola. E acima de tudo manter a mobilização de interesses e esforços através da motivação. Comparativamente, pode-se afirmar que nas escolas com a gestão democrática os agentes sentem-se mais estimulados a cooperar para que o resultado do trabalho junto ao Conselho Escolar reverta em favor da instituição de ensino e seus componentes.

As escolas precisam assumir-se como um local privilegiado de inovação e da experimentação político-pedagógica; no mais a escola não significa apenas um prédio, um único local ou espaço. Na verdade escola é um espaço onde se constrói projetos de vida, de formação, de análise, de crítica, de construção, etc.

Tal análise alicerçou-se pelo fato de que a gestão escolar deve lançar um olhar nas ações de motivação/interação, pois a motivação é o impulso que de certo modo estimula os sujeitos a agirem e até mesmo se superarem, principalmente quando se trata da gestão do Conselho Escolar que necessita mais do que em qualquer outra época tornar-se democrática e participativa.

No tocante a isso VIANNA (2006, p. 75):

A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer, e também em atividades pessoais e sociais. Compreender a dinâmica geral da motivação é fundamental para a gestão eficaz.

Mesmo contando com um número reduzido de educadores, apresentou-se a proposta do ciclo de estudo que fundamentem a gestão do Conselho Escolar, uma vez que esta vinculada à idéia do trabalho voltado para o atendimento da comunidade docente e administrativa, favorecendo o engajamento dos futuros profissionais da educação. Na

realidade, intervir é viável para que se possa perceber os inúmeros desafios que a carreira no campo da gestão oferece, e assim, possa se refletir maduramente sobre tal profissão.

De fato, a proposta de intervenção a princípio foi apoiada pelo gestor da escola-campo, apresentava-se como mecanismo de discussão a partir da necessidade da escola; pois estudos realizados no Brasil todo mostram que, quando há gestão participativa entre as decisões da direção é possível o maior desempenho significativo dos alunos.

Primeiramente, no momento de pesquisa, o gestor discursou sobre a importância da participação dos docentes nas ações como: o planejamento e também nas tomadas de decisões no Conselho Escolar.

SAVIANI (2007, p. 39) acrescenta que:

A escola é, pois, compreendida a partir do desenvolvimento histórico da sociedade; assim compreendida, torna-se possível sua articulação com a superação da sociedade vigente em direção sem classes, a uma sociedade democrática. É dessa forma que se articula a concepção político democrática com a concepção pedagógica histórico-crítica, ambas fundamentadas no mesmo conceito geral de realidade.

A dimensão das discussões chegou a análises de que, sem participação não há liberdade, pois o poder se concentra nas mãos de poucos. Sendo assim, a concentração de poder significa falta de autonomia grupal e a simples presença de manipulação, o que caracteriza a pobreza política do grupo. Comparativamente percebeu-se que as escolas que já tomaram para si as atividades do Conselho Escolar com fundamento no perfil democrático conquistaram a autonomia e trabalham coletivamente.

Na verdade se busca a compreensão da participação dos membros da equipe escolar, assim a forma participativa da gestão, pauta-se na responsabilidade individual de cada um dos membros desta equipe, onde seu modo de pensar sobre o trabalho cooperativo. Com base no princípio da participação, bem como a viabilização da autonomia.

Compreende-se que a equipe escolar precisa investir de maneira sistemática na mudança das relações autoritárias para uma nova relação, aquela que tem como base o diálogo e o consenso. Conclui-se que o perfil, as relações mútuas entre direção e professores, entre gestores e educandos, entre direção e funcionários técnicos e administrativos, devem, acima de tudo combinar para que exista respeito, seriedade e contato humano.

O estudo revelou que se faz necessário uma reflexão consciente das constates mudanças que o mundo atravessa no que concerne a realidade do ensino no Brasil. A pesquisa

tencionou o conhecimento da realidade que as escolas se encontram, onde se discutiu uma experiência de integração de teoria à prática.

Necessariamente o estudo passou pela fundamentação teórica, que levou as ideias relevantes ao tema, em que a participação ampla é condição de flexibilidade nas tomadas de decisões democráticas, do mesmo modo que, para a gestão, o autocontrole do gerenciamento dos recursos, propicia condições necessárias às condições procedentes, bem como o retorno participativo de todos.

O conhecimento extraído do período vivenciado nas escolas é, de fato, concreto, embora delimitado por circunstâncias espaços-temporais, socioeconômicas e culturais. Assim sendo, este momento de estudo para o acadêmico/concluente, ultrapassa a observação das atividades gestora-docente-discentes apenas e abrange na verdade toda a ação pedagógica das escolas-campo.

Analisa-se então, que as gestões dos Conselhos Escolares das escolas devem produzir maior qualidade e eficiência na educação, porém, para que seja funcional e imperativo necessita ser desenvolvida considerando as condições peculiares do meio social, as quais pretensamente serão aplicadas. Nesse sentido, quando se realiza uma comparação, então nota-se que as instituições alinhadas a participação democrático apresentam resultados tanto no campo pedagógico quanto didático, refletindo-se no contexto social.

Contudo, para ser coerente e precisa, a gestão estar em consonância com a sistemática nacional de ensino. Por outro lado, buscar a melhoria da Escola como unidade executora, não significa decretar políticas e programas decididos centralizadamente para pressionar ou intimidar sua comunidade escolar, tampouco significa eliminar todos os regulamentos e normas, deixando a Escola livre de maneira errônea em sua autonomia. Assim, a base deste estudo, consiste no possível encontro de equilíbrio entre todos os fatores, para que, se possa delimitar e contribuir coletivamente de maneira cautelosa a autoridade e a responsabilidade em todo contexto escolar, mediante a gestão democrática do Conselho Escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao levantar a caminhada histórica do processo de gestão do Conselho Escolar nas instituições educacionais verificou-se que esta conquistou um espaço na legislação brasileira e representa a expressão de um anseio popular.

No levantamento deste estudo, puderam-se alcançar os objetivos deste trabalho ao observar algumas questões que denunciaram os entraves para a efetivação da gestão do Conselho Escolar nas instituições de ensino pesquisadas.

Ao analisar o perfil de cada escola e da gestão, constataram-se algumas situações apontadas pelos teóricos deste trabalho como fatores para a não funcionalidade da democracia no âmbito do Conselho Escolar como: a falta de formação específica dos gestores para o exercício da administração do Conselho Escolar; a inexistência de um Projeto Político Pedagógico em algumas das instituições de ensino, um grande instrumento de organização do trabalho escolar, e, apontado como expressão coletiva do esforço da comunidade, na busca por sua identidade.

Entretanto, é preciso esclarecer que, apesar dos contrapontos, em 4 escolas pesquisadas existe, por força da lei nº 1503 existe, desde 2010, a eleição direta para diretor, sendo que no próximo dia 6 de julho do corrente ano acontecerá a segunda eleição para gestores nas referidas escolas, o que significa que a gestão democrática tem sido endossada na prática escolar diária destes estabelecimentos de ensino.

Outro aspecto relevante diz respeito à pouca participação de pais e alunos no Conselho Escolar. É de fundamental importância que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade que a serve, pois a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para as necessidades comunitárias com muito trabalho, dedicação, participação para se chegar ao objetivo da educação que é promover o homem dentro de seu contexto social e político.

Ao longo deste trabalho foi possível perceber que a gestão democrática é sinônima de projeto coletivo e só pode ser viabilizada se o conjunto de todos os grupos que lidam com a educação, principalmente os integrantes da comunidade escolar, estiverem dispostos a participar de forma compartilhada já que a escola, numa visão democrática é composta pela responsabilidade coletiva. Embora a comunidade tenha salientado disposta a participar, cabe a

escola inserir em suas ações, meios para que pais, alunos e professores participem efetivamente dos processos decisórios de sua gestão.

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam do Conselho escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade.

Ao detectar a falta de comunicação sobre as decisões tomadas pelo Conselho para a comunidade, percebeu-se que cabe a escola investir na formação de seus dirigentes para que a informação e a participação venham a tornar-se uma realidade na instituição, pois quando pais, alunos e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, os alunos sentem-se valorizados como integrantes de uma comunidade democrática e a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências.

No decorrer deste estudo, pode-se descobrir que alguns caminhos podem ser percorridos para que a escola venha a se tornar uma democracia. Primeiramente, faz-se necessário que toda comunidade escolar, não somente tenha a ciência da importância de uma gestão democrática, mas, principalmente, busque descobrir sobre os caminhos que devem ser percorridos para que ela realmente se efetive.

Portanto, a formação do diretor requer uma especialização na área, para que este possa ampliar as conquistas para níveis mais aprofundados de participação da sociedade, tendo como perspectiva a superação de tipos verticalizados por relações mais horizontais, onde a democracia seja, cada vez mais, compreendida como valor político e social.

Embora a gestão democrática esteja, atualmente, bastante presente nos discursos, ela exige de todos os profissionais uma afirmação concreta, exercitada quotidianamente nas relações dentro e fora da escola. A cultura democrática está longe de ser uma realidade consolidada, e necessita do trabalho diligente de todos que se preocupam com uma gestão qualitativa, em especial no espaço educacional, ponto de encontro de gerações tanto na conservação da história e produção de conhecimentos, quanto na inovação e transformação cultural.

Apesar de compreender que a efetivação da gestão democrática na escola é um processo que requer a cada instituição uma longa caminhada de estudos e experiências, entende-se que o curso sobre esta temática não se conclui nos parâmetros optados por este trabalho, pela sua complexidade e necessidade de que novos horizontes sejam traçados, pretende-se ainda, em novos estudos, ampliar os conhecimentos sobre este processo de transformação, que resgata inicialmente as referências coletivas do ser humano e a convicção de que ele pode intervir no processo de construção histórica da sociedade através da democracia no campo educacional.

Acredita-se que esse estudo evidencia contribuições a sociedade, pois, a partir de sua leitura e compreensão, será possível entender de que forma a gestão do Conselho Escolar efetivada de maneira democrática é capaz de fomentar o surgimento de cidadãos e profissionais críticos e participativos, capazes de transformar a sociedade.

Finalmente, para a academia, a abordagem do tema pode ajudar a ampliar as pesquisas de outros acadêmicos subsidiando informações objetivas e práticas, sendo, portanto, uma obra aberta e sujeita a aprofundamentos teóricos que podem ser enriquecidos mediante futuras investigações para que se fomente a gestão do Conselho Escolar com base na postura democrática de seus componentes.

BIBLIOGRAFIA

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. História da Educação. 2 ed. São Paulo: Moderna, 2006.

AZEVEDO, Janete M. Lins de. A Educação como Política Pública. 2.ed. Campinas: Autores Associados, 2006. (Coleção Polêmicas do nosso tempo: vol. 56).

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: CATÂNI, Afrânio Mendes (Org.). Gestão da Educação. Impasses, perspectivas e compromissos. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006. p.146-176.

BRASIL. Constituição 1988. Texto Constitucional de 5/10/88 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais até 1998. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2008.

BRASIL, Ministério da Educação. Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que “fixa diretrizes e bases da educação nacional”. Brasília, Diário Oficial da União, v.1,p.12-429, de 27/12/61.

_____. Lei 5692, de 11 de agosto de 1971, que “fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências”. Diário Oficial da União. Brasília, v.1, p.6.377, de 12/08/71.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. nº 9.394/96. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL, Ministério da Justiça. UNESCO. Gestão da escola fundamental. Brasília: Cortez, 1993.

_____. Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei nº 8069, de julho de 1990.

BRABO, Tânia S. A. M. Democratização da escola sob uma perspectiva de gênero. In: Revista ORG&DEMO, Marília, v.5, n.1, P.55-78, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração em tempos de mudanças. 2 Ed. São Paulo: Elvieser, 2011.

DEMO, Pedro. Professor do futuro e reconstrução do conhecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

DIAS, José Augusto. A gestão democrática na escola. In: MENEZES, João Gualberto de Carvalho. (Org.). Educação básica: Políticas, legislação e gestão – leituras. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2014.

GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo. História da educação. São Paulo: Cortez, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Parecer 252, de 11 de abril de 1969. Define o currículo mínimo e a duração para o curso de graduação em pedagogia. Disponível em: [http:// www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em: 10/07/2016.

DOURADO, Luiz Fernandes. A gestão democrática e a construção de processos Coletivos de

participação e decisão na escola. Campinas: São Paulo, Papirus, 2012.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

GADOTTI, Moacir. Escola cidadã. 4. ed., São Paulo, Cortez, 2014.

_____. & ROMÃO, José (Org.) Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2014.

_____. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2013.

LIMA, Licínio C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2012.

_____. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2013.

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação dos seus Gestores. Revista em Aberto, Brasília, v.17, n 72, fevereiro/junho 2010.

MARTINS, Ângela Maria. Autonomia da escola: a extensão do tema nas políticas públicas. São Paulo: Cortez, 2012.

MEKSENAS, Paulo. Cidadania, poder e comunicação. São Paulo: Cortez, 2012.

MELCHIOR, José Carlos de Araújo. Mudanças no financiamento da educação no Brasil. Campinas: Autores Associados, 2007.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

NOGUEIRA, Martha Guanaes. Supervisão educacional: a questão política. São Paulo: Loyola, 2009.

NÓVOA, Antônio. (coord.) Os professores e a sua formação. 2ª ed. Lisboa Dom Quixote, 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: CATÂNI, Afrânio Mendes (Org.). Gestão da educação. Impasses, perspectivas e compromissos. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006. p.91-112.

_____. Mudanças na Organização e gestão do trabalho na escola. Belo Horizonte: Autentica, 2012.

PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

PAIVA, Edil V. de (Org.) Pesquisando a formação de professores. Rio de Janeiro: DP&A, 2013.

PARO, Vitor Henrique. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã, 2011.

_____. Administração escolar: introdução crítica. 11.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

_____. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2012.

RIOS, Terezinha A. Compreender e ensinar: Por uma docência da melhor qualidade. São Paulo: Cortez, 2003.

RODRIGUES, Neilson. Lições do príncipe e outras lições: o intelectual, o político, a educação. 19. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Boaventura de Souza. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

SAVIANI, Dermeval. A Supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org.). Supervisão educacional para uma escola de qualidade. São Paulo: Cortez, 2009.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnica. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SILVA JÚNIOR, C. A. Organização do trabalho na escola: a prática existente e a teoria necessária. Cadernos de Pesquisa, São Paulo: v. 59, p. 73 – 76, nov. 2006.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2012 (subsídios pedagógicos).

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Planejamento participativo na escola. São Paulo: EPU, 2010.

VIEIRA, Sofia Lerch (Org.). Gestão da escola: Desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2012.

WERNECK, Hamilton. Ensinao demais, aprendemos de menos: Ensinao demais e os alunos aprendem de menos e cada vez menos! Aprendem menos porque os assuntos são a cada dia mais desinteressantes. Petrópolis, RJ. Vozes, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS

(GESTOR)

1) O que para o senhor representa uma escola democrática?

2) Você acha que a prática da gestão democrática é vivenciada na escola?

() Sim

() Não pelo fato de que _____

3) A escola possui um Conselho escolar? Caso afirmativo, como ele funciona?

4) Com que periodicidade acontece às reuniões pedagógicas e administrativas junto ao Conselho Escolar?

5) Quais as dificuldades ou avanços encontrados na sua administração para efetivar uma gestão democrática do Conselho Escolar?

6) Em quais momentos a comunidade extra escolar é convidada a participar das atividades escolares?

() Reuniões para entrega de notas

() Reunião para entrega de notas discutir ações da escola

() Reuniões no Conselho Escolar

() Outros. Quais? _____

7) Costuma analisar com a equipe administrativa e docente o planejamento das atividades do Conselho Escolar?

() Sim

() As vezes

() Não, pelo fato de _____

7.1 Quais ações são promovidas que permitem a gestão democrática do Conselho Escolar?

(COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA)

1) O que é uma gestão democrática?

2) Você incentiva para que todos participem da gestão escolar de maneira democrática?

() Sim

() as vezes

() Não pelo fato de que _____

3) A os conselheiros participam ativamente das reuniões?

4) qual é o papel da coordenação pedagógica no conselho escolar?

5) Conselho Escolar participa efetivamente das decisões pedagógicas?

(PROFESSORES)

1) O que para o (a) senhor (a) representa uma escola democrática?

2) Você acha que a prática da gestão democrática é vivenciada na escola?

() Sim

() Não pelo fato de que_____

3) A escola possui um Conselho escolar? Caso afirmativo, como ele funciona?

4) Com que periodicidade acontece às reuniões pedagógicas e administrativas junto aos funcionários e docentes da escola?

5) Quais as dificuldades ou avanços encontrados na administração da escola para efetivar uma gestão democrática?

6) Em quais momentos os pais são convidados a participar das atividades escolares?

() Reuniões para entrega de notas

() Reunião para entrega de notas discutir ações da escola

() Reuniões no Conselho Escolar

() Outros. Quais?_____

7) Você costuma analisar com os alunos o planejamento de aula?

() Sim

() As vezes

() Não, pelo fato de _____

7.1 Quais ações são promovidas que permite a gestão democrática?

(ALUNOS)

1) Você ou o líder de sua turma costuma ser convidado para participar das reuniões do Conselho escolar?

() Sim

() As vezes

() Não

2) Você tem liberdade para expressar suas opiniões sobre as atividades escolares?

() Sim

() Às vezes

() Não, porque _____

() Não tenho interesse em opinar

3) A escola costuma lhe comunicar sobre as decisões pedagógicas e administrativas que são tomadas pelo Conselho Escolar.

() Sim

() As vezes

() Não

4) Os professores discutem com você os planos que organizam para ministrarem as aulas.

(PAIS E/OU RESPONSÁVEIS)

1) O Sr (a) é constantemente convidado a participar das reuniões:

() Somente para pais para a entrega de notas

() Para a entrega de notas e do Conselho escolar

() Outras reuniões como _____

2) O Sr. (a) costuma freqüentar as reuniões escolares:

() Sempre que convidado

() As vezes participo

() Não participo porque _____

3) Você se sente um integrante ativo na comunidade escolar de seu filho?

() Sim

() Não