

**FACULDADE LABORO
GESTÃO E DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR**

JOALISSON DUTRA ALMEIDA

GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

São Luís
2018

JOALISSON DUTRA ALMEIDA

GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional e Escolar.

Orientador: Prof^o Ms. Leonor Viana

São Luís
2018

JOALISSON DUTRA ALMEIDA

GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional e Escolar.

Orientador: Prof^o Ms. Leonor Viana

Aprovado em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof^o Ms. Leonor Viana (Orientador)

1^o Examinador

2^o Examinador

Dedicamos a Deus pela força e proteção durante toda esta trajetória, à nossa família pelo incentivo e confiança e também a todas as pessoas que nos ajudaram na concretização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, obrigado Senhor, porque nos escolheste e nos sustentastes durante nossa jornada. Agradecemos a Ti pelo dom que recebemos, e pedimos que nos ajudes, para que levemo-nos uma vida digna de vocação para o qual fomos chamados, com toda a humildade, amabilidade e grandeza de alma.

Aos nossos pais, qualquer agradecimento jamais será o bastante. Foram anos ao nosso lado, ensinando-me, incentivando-nos, apoiando-nos. Acolhendo-nos sempre em seus corações tão repletos do mais sincero e incondicional amor... Amor que nos foi (e é) essencial na conquista desse sonho.

Aos Mestres, muitos transferiram conhecimentos técnicos; outros, além da teoria, deram lições de vida. Poucos, nem uma coisa, nem outra. Entretanto, todos de alguma forma contribuíram para que nos tornássemos o que somos hoje. Por isso, devemos a vocês nosso respeito e agradecimento por terem, muitos além dos livros e da teoria, ajudando-nos a crescer como profissionais e pessoas.

A todos aqueles anônimos ou conhecidos que direta ou indiretamente cooperaram para a realização de mais uma etapa do Curso de Gestão e Docência do Ensino Superior, da Faculdade Laboro – São Luís, principalmente aqueles que foram capazes de um gesto de compreensão e bondade, gostaríamos de agradecer por terem trilhado o nosso caminho e dizer que esta convivência nos trará saudades, afinal vocês foram os alicerces desta incrível jornada.

“O orientador educacional precisa ajudar os alunos a planejar e executar ações que colaborem com a resolução dos problemas que afetam a qualidade da aprendizagem assim como das relações sociais vividas na escola”.

(FERREIRA, 2008, p. 22)

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso, objetiva refletir a questão da atuação do gestor numa escola democrática participativa. Falar em Gestão Democrática nos remete, portanto, quase que imediatamente a pensar em autonomia e participação. Pensar em gestão democrática participativa é pensar no fruto que a mobiliza. Faz-se necessário pensar também nos trabalhadores da educação e nos demais profissionais envolvidos no processo das continuidades escolares. Isto implica na luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, pela implantação de dinâmicas de organização e gestão escolar baseadas em processos que favoreçam a participação coletiva na tomada de decisões. Sendo assim, é importante assimilar o pensamento de alguns autores sobre o conceito de gestão, gestão da educação e administração educacional funciona ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, a gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnicista dessa prática, ou seja, outros momentos gestão aparecem como uma nova alternativa para o processo político-administrativo de educação. A gestão escolar surge nas mudanças dos paradigmas rompidos que a sociedade vem passando nos últimos anos como a globalização, os avanços tecnológicos, quantidades das informações geradas com muita rapidez. Observar-se que em vários momentos históricos se fala no termo Gestão Escolar cabendo à escola a função de preparar a comunidade para um modelo de gestão a qual venha ter participação efetiva na instituição interna e externa, ou seja, por um modelo formado de pessoas que exerçam, analisem, encaminham às situações, agindo sobre eles fortalecendo a escola como um todo, fazendo com que todos se sintam parte do processo e que se envolvam com afinco e determinação que busquem o engajamento familiar, da comunidade, enfim, a valorização do trabalho em equipe. Juntamente com isso, vem o desafio da construção de um perfil, tipo de ação educativa, o estilo de um gestor, gestão democrática, que amplia o desenvolvimento do projeto educativo da escola. O gestor precisa ser um líder no processo educacional, mas a partir de então emergem questionamentos que não podem ser ignorados, tais como: O que é gestão? Quais as características de um bom gestor? O que é gestão participativa? Os homens são produtos das relações estabelecidas. O processo de relação entre os homens e a natureza aponta para a necessidade de criar meios que entrelacem as suas relações, ou seja, os homens se relacionam entre si.

Palavras-Chave: Gestão Democrática. Gestão Escolar. Gestão Participativa

ABSTRACT

This final project, aims to reflect the issue of the role of the Manager in a participatory democratic school I.. Talk in democratic management reminds us, therefore, almost immediately the think in autonomy and participation. Think of participatory democratic management is thinking in the fruit that mobilizes. It is necessary to also think of education workers and other professionals involved in the process of school continuities. This implies in the fight by the guarantee of the autonomy of school unit for dynamic deployment of school organization and management based on processes that encourage collective participation in decision-making. Therefore, it is important to assimilate the thought of some authors on the management concept, education management and educational administration works now as synonyms, but as distinct terms. Sometimes, the management is presented as a process within the administrative action, other times presents itself as a synonym for a neotecnicisty connotation of practice management, other management moments appear as a new alternative to the political-administrative process of education. The school management appears in broken paradigms changes that society has been going through in recent years as globalization, technological advances, amounts of information generated very quickly. Note that in many historical moments talking on School Management term and the school function to prepare the community for a management model which will have effective participation in internal and external institution, a model made up of persons employed, analyze, refer to situations, acting on them strengthening the school as a whole, making everyone feel part of the process and engage with tenacity and determination that seek the family, community engagement, anyway, the value of teamwork. Along with this comes the challenge of building a profile, type of educational activity, the style of a Manager, democratic management, which extends the development of school education project. The manager needs to be a leader in the educational process, but from then on emerging issues that cannot be ignored, such as: what is management? What are the characteristics of a good Manager? What is participatory management? Men are products of relations established. The process of relationship between men and nature points to the need to create means that tangled with one another their relations, i.e. men relate to each other.

Key-words: Democratic Management. School Management. Participative Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	BREVE HISTÓRICO SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA	11
3	A GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DOS TEMPOS NA ESCOLA PÚBLICA	17
4	GESTÃO DEMOCRÁTICA: Prática compartilhada	20
5	A ESCOLA PÚBLICA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: Qualidade de ensino	23
6	A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA NA CONTEMPORANEIDADE E A SUA CONTEXTUALIZAÇÃO	26
6.	A Função da Escola Pública contemporânea	27
1		
6.	A Escola e sua função social	28
2		
6.	Alunos, professores e gestores	30
3		
7	GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E AS MEDIDAS CONCRETAS	34
8	CONCLUSÃO	38
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de Gestão Democrática na escola pública, e especificamente, conhecer as concepções desse profissional acerca do processo de Gestão Democrática, verificar como está sendo o ingresso da Gestão Democrática na escola, identificar as principais dificuldades encontradas durante a sua permanência, bem como ações e adequações adotadas na tentativa de superação dos problemas existentes.

Utilizou-se estudo bibliográfico com a finalidade de compreender a dinâmica do processo de Gestão Democrática na escola pública. Através de análise e dos estudos realizados constata-se que a Gestão Democrática é um processo ainda em construção, que precisa ser cada vez mais praticado, discutido e analisado, pois, está na dependência de um conjunto de mudanças, concepções e ações adotadas, envolvendo questões éticas, sociais e educacionais.

Para tanto, faz-se necessário, além de políticas públicas mais eficazes, em envolvimento e uma participação mais efetiva da Secretaria de Educação, gestores e da sociedade como um todo.

Acima de tudo este trabalho tornar-se uma reflexão sobre a gestão escolar a partir de uma perspectiva de participação de todos os protagonistas da unidade educativa, ou seja, direção, professores, alunos, pais e comunidade em geral.

Nas últimas décadas, os acontecimentos no mundo se aceleraram em tal ordem e com tamanho grau de intensidade, a ponto de colocar em dúvida nossas próprias convicções. Aquele antigo modelo de sociedade estável e conservadora já não se justificam mais no turbilhão de inovações sociais, econômicas, culturais e tecnológicas que se aperfeiçoam a cada dia.

É preciso que se veja a educação com uma dimensão de totalidade da realidade social, se quisermos construir um futuro sem os males do passado e com diretrizes mais confiáveis. Pois as teorias estudadas e discutidas em sala de aula jamais teriam a sua eficácia se não fossem confrontadas com a realidade existente em nossa volta.

Precisamos descobrir como vêm sendo praticadas as ações no cotidiano, para que possamos fazer uma análise consciente, a partir dos conhecimentos adquiridos, e verificar até que ponto essa prática pode ou deve ser aperfeiçoada.

Referido trabalho está fundamentado em compreender o que é gestão participativa tendo como principal objetivo vivenciar as práticas administrativas das entidades, estabelecerem relação entre teoria e prática, familiarizar-se com as normas e afazeres legais da vida escolar, além de refletir e identificar possíveis soluções para eventuais problemas e/ou dificuldades detectadas, tendo em vista que as atuais preocupações com a melhoria da qualidade do ensino colocam a escola como ponto de partida, sendo que o sucesso ou fracasso do aluno diz respeito à natureza da prática pedagógica.

2 BREVE HISTÓRICO SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática leva a reflexão sobre os diversos ajustes, inovações e contornos pelos quais passaram as políticas educacionais em vigência. Todas essas mudanças fazem ver a educação com um olhar de esperança e de crédito, frente à tão discutida Gestão Democrática, que busca consolidar ações, pela participação dos representantes dos vários segmentos da sociedade, e tem como objetivo fortalecer a escola e a qualidade do ensino.

Muitos teóricos já escreveram a respeito do tema “Gestão Democrática”. Nos documentos oficiais, como a Constituição Federal/88 e LDB 9.394/96, está explícita a importância e a necessidade do compromisso dos organismos escolares, para que de fato aconteça uma gestão coerente com as reais necessidades da escola.

A gestão colegiada busca dar sustentabilidade ao desenvolvimento do projeto político – pedagógico e, conseqüentemente, à autonomia da escola. Entretanto, pesquisas sobre este tema, justificam-se pela necessidade de aprofundamento nos estudos e de concretização e de novos conhecimentos, que sirvam de alicerce para a prática de Gestão Democrática no cotidiano escolar.

Na área educacional, fatos novos surgem a partir dos anos de 1990, conseqüência de políticas educacionais que buscam minimizar a participação do Estado e atribuir responsabilidades à comunidade escolar. Novos discursos entram em pauta. Muda-se o pano de fundo e se traz à tona a tão almejada, discutida e polêmica Gestão Democrática. As políticas educacionais aparecem com uma nova roupagem e elegem como prioridade o compromisso sócio-político, a interação e a relação de colaborações recíprocas.

Assim, tornar-se visível e indispensável a participação da comunidade escolar na tomada de decisões e desenvolvimento do currículo, na elaboração do projeto-político pedagógico e nos objetivos que a escola deseja alcançar.

Esta nova concepção de integração da escola na sociedade traz novos desafios. Exige que a escola conheça e vivencie problemas que a comunidade local enfrente e, ao mesmo tempo, faz um chamamento para que esta efetive a sua participação nos rumos que pretende tomar.

Proporciona, portanto, um canal de comunicação extra-escolar, que enfatiza o rompimento do poder de decisão concentrado nas mãos do diretor,

outorgando e socializando o poder coletivo, na procura de estabelecer metas e conseguir realizar as atividades planejadas. Dessa forma, o sucesso da escola nas ações norteadoras da gestão democrática está ligado à maneira como se articula com os vários segmentos da sociedade.

A difícil tarefa de interação da escola com a comunidade consiste em como esta vai conceber e incorporar os novos valores e as diversas intenções provenientes da sociedade. Assim, com base na perspectiva de conseguir mais apoio, a participação e autonomia, a escola precisa trabalhar com autenticidade, transparência, segurança e levar em conta a riqueza cultural advinda dessas parcerias.

Nesse sentido, pode-se dizer que a Gestão Democrática e o casamento de idéias para atender as prioridades, viabiliza a construção da autonomia da Escola.

Segundo Boas (2002. p. 184): "O que lhe dá o direito de ter autonomia não é ensinar o que quiser, da maneira como quiser e a quem quiser. Ter autonomia não significa desvincular-se do conjunto de normas educacionais básicas, mas criar os melhores meios de aplicá-los. A escola que a sociedade democrática requer é aquela capaz de implementar seu próprio projeto político-pedagógico, elaborado coletivamente, devidamente atualizado, divulgado e avaliado por todos interessados."

Quando se fala em gestão participativa, logo se pensa numa gestão em que todos acreditam e assumem o projeto proposto. No entanto, muitas vezes, o discurso está mais presente que a prática, o que acarreta problemas, pois pratica a teoria, precisam caminhar juntas: a prática deve estar baseada em agrupamentos que subsidiem e dêem sustentação a um planejamento, servindo como instrumento para se alcançar os resultados de um processo pensado, discutido, direcionado com ações objetivas e definidas.

Baseado em tais considerações, observou-se a importância do conhecimento da gestão. Por isso, fez necessária a realização deste trabalho que tem como objetivo conhecer os benefícios proporcionados em ampla mobilização e conscientização por parte dos envolvidos.

A gestão educacional avança para uma democratização da escola sob aspectos internos que contempla os processos administrativos, onde a participação da comunidade se faz presente nos projetos pedagógicos. E externo relacionado à função da escola, no modelo como constrói e divulga e socializa o conhecimento.

Na realidade a gestão educacional desenvolve-se ligada a um contexto de idéias de transformação e cidadania. Isso admite pensar em gestão no sentido de planejar ações conscientes que acontece no cotidiano da instituição escolar.

É importante lutar para continuação das conquistas democráticas constitucionais. É pois, necessário um sério comprometimento com a construção democrática cotidiana em diferentes setores da sociedade.

As práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para surgir crescimento e consolidação de um projeto democrático. A investigação das práticas docentes, administrativas e culturais é uma espécie de horizonte que aponta uma direção.

Nesse sentido os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, isto de acordo com suas peculiaridades. Faz-se necessário a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes.

Os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, vistas nas normas de direito financeiro público.

A lei estabelece a gestão democrática com seus princípios onde esclarece que os educadores e gestores busquem atualização, pois, a sociedade exige profissional qualificado e nesta perspectiva a ética, a política no sentido de produzir novas formas de participação na escola pública é necessário a ouvir, registrar e divulgar o que os alunos e a comunidade pensa.

Portanto, o novo paradigma da administração escolar ressalta que a autonomia é recomendada que a gestão colegiada tenha responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola.

O novo modelo abre espaço para a iniciativa e participação, mas cobra da equipe escolar dos alunos e dos pais. E delega poderes como: autonomia administrativa e orçamentária para a direção da escola, resolver desafio da qualidade da educação no âmbito de sua instituição.

Uma escola de qualidade tem uma personalidade especial, que integra os perfis as aspirações e valores de suas equipes internas, alunos, pais e comunidade externa. Os estados planejam investir em programas de capacitação de professores e dirigentes escolares que inclui um programa de capacitação em liderança de escolas estaduais inovadoras baseados na escola.

Muito se tem falado sobre a gestão democrática do ensino e participação popular nas escolas, bandeira que atualmente acompanha a luta dos setores mais progressistas da área da educação, por entenderem que a possibilidade de se estender o atendimento, assegurar os recursos para a escola pública e melhorar a qualidade do ensino, passa pelo processo de democratização da educação pública.

Entretanto, é preciso analisar com profundidade os pressupostos teóricos e políticos que acompanharam as propostas, notadamente aquelas que nasceram no seio dos aparelhos do Estado, não se podendo desprezar.

Segundo Bastos (2009, p. 75), “[...] Os problemas subjacentes à participação dos usuários dos serviços públicos educativos, pais – cidadãos e trabalhadores – de uma sociedade, tradicionalmente marcada pela subordinação econômica e pela exclusão política e cultural [...]”.

Ressalte-se que a presença de usuários no interior da escola não constitui novidade histórica. Na década de 1920 e início da década de 1930 as teses reformistas educacionais já defendiam a abertura da escola à participação da comunidade, muito embora essas propostas estivessem voltadas apenas para a educação destinada às “massas”, pois, para os reformistas, no ensino destinado às elites prevalecia a harmonia entre o conteúdo da ação pedagógica e os setores sociais que a ela tinham acesso.

Para Gohn (2007, p. 40), “[...] A gestão democrática, tendo sido institucionalizada parcialmente como princípio ou diretriz constitucional, e não tendo sido definidos os mecanismos participativos abriram uma brecha para futuras lutas e movimentos dos profissionais da educação. [...]”.

Segundo Teixeira (2007, p.33-35) foi o primeiro administrador público a relacionar democracia com administração da educação. Seu projeto de educação concebia a escola como único caminho para a democracia. Esse movimento de democratização foi vetado pelas forças políticas que preparavam o Estado Novo.

A partir da década de 1970, sob a égide do regime autoritário, essa “participação” passou a ser compulsória, com a obrigatoriedade da criação de canais como as Associações de Pais e Mestres, subordinados a regras burocráticas, numa espécie de “cidadania sob controle” (BASTOS 2009, p. 48).

Foi também na década de 1970 que recomeçaram, no interior das lutas populares, os movimentos pela democratização da administração escolar, quando

alguns governantes, sentindo-se pressionados, efetivou eleições para diretores de escola, uma realidade atualmente presente em boa parte dos estados brasileiros, inclusive, no Estado do Ceará, onde o processo de escolha dos dirigentes escolares através de eleição direta iniciou-se no ano de 1995.

A literatura sobre gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas.

Segundo Lück (2008, p. 60) “[...] no final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo o mundo iniciaram um processo de maior observação quanto ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas enquanto organizações [...]”.

Ao notarem que era impossível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, passaram a adotar a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho.

Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto.

A discussão a respeito das formas de administrar tem passado obrigatoriamente pela questão da participação, principalmente a partir de 1968, significando uma importante revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo, cujo padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e formalista passou a ser substituída por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania. Esse comportamento pode ser explicado a partir das mudanças culturais que o mundo todo passou a pós a Segunda Guerra Mundial.

Muitas são as classificações de teóricos de diversas tendências que procuraram compreender, através de pesquisas, esse fenômeno. Para alguns, que se basearam numa análise empobrecida e mecânica do marxismo pode-se perceber a participação como uma seqüência de tipos definidos e evolutivos dentro do processo mais amplo dos conflitos no campo da produção que, iniciando-se nas lutas sindicais, passaria pelas comissões de fábrica, conselhos, co-gestão, chegando até a auto-gestão generalizada; para outros, de uma linha mais conservadora, a preocupação é classificar o fenômeno, nunca se chegando a um

consenso quanto à definição de participação no trabalho, nem como aferir sua intensidade e abrangência.

Segundo Ferreira (2008, p. 23):

A discussão se enriquece quando pesquisadores, alguns com formação em engenharia, decidem tentar verificar o que está acontecendo no interior das organizações, em vez de se preocupar com macroexplicações. Porém, segundo o mesmo autor, a partir de uma perspectiva mais recente que enfatiza a atual (ou suposta...) valorização da dimensão da aparência e a intrascendentalidade dos valores, a participação se confunde com todas as formas de organização possíveis, convivendo nesta colcha de retalhos aparentemente absurda que caracterizaria a pós-modernidade.

A escola é um universo específico cuja realidade, bem como a ação das pessoas que nela atuam, só pode ser compreendida a partir de um conhecimento prévio.

Sabe-se que a escola pública tem uma intensa relação com a comunidade, principalmente por lidar com a enorme heterogeneidade cultural brasileira, atuando num Brasil real, num Brasil da miséria e da pobreza em todos os seus sentidos, significando que a gestão participativa no âmbito da escola pública é uma relação entre desiguais, onde nem sempre a comunidade está preparada nem mesmo para o próprio exercício da cidadania, sendo a participação na administração da escola garantida, pelo menos teoricamente, por meio do funcionamento do Conselho de Escola, que foi adotado com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo.

Segundo Ferreira (2008, p. 65), “[...] toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto são diversas: história de vida dos membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas políticas difíceis de conciliar [...]”

Para o autor, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DOS TEMPOS NA ESCOLA PÚBLICA

A organização escolar estruturada pela sociedade capitalista procura, em última instância, a manutenção das relações sociais de produção, refletindo as divisões sociais existentes com tendência e perpetuá-las e acentuá-las, enfatizando, assim, a manutenção do poder da classe dominante.

Sob a influência da ideologia burguesa, realiza escolhas, estabelece critérios que desfavorecem aos já desfavorecidos, excluindo de seus limites e bagagem experiencial da criança, especialmente a criança do povo, utilizando-se do autoritarismo e das práticas centralizadoras.

Entretanto como afirma Snyder:

A escola não é o feudo da classe dominante; ela é terreno de luta entre a classe dominante e a classe explorada; ela é o terreno em que se defrontam as forças do progresso e as forças conservadoras. O que lá se passa reflete a exploração e a luta contra a exploração. A escola é simultaneamente reprodução das estruturas existentes, correia de transmissão da ideologia oficial, domesticação – mas também ameaça a ordem estabelecida e possibilidade de libertação. O seu aspecto reprodutivo não reduz a zero: pelo contrário, marca o tipo de combate a travar, a possibilidade desse combate, que ele já foi desencadeado e que é preciso continuá-lo. É esta dualidade, característica da luta de classes, que institui a possibilidade objetiva de luta. (2007, p.105).

Logo, a escola não é apenas a agência que reproduz as relações sociais, mas em espaço em que a sociedade produz os elementos da sua própria contradição. É um lócus em que as forças contraditórias, próprias do capitalismo, se defrontam. Na medida em que a educação é dialética e assume formas de regulação ou libertação, a escola é arma onde os grupos sociais lutam por legitimidade e poder.

A escola é um espaço de livre circulação de ideologias onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo em que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização.

A questão da democratização da escola tem sido analisada sobre três aspectos, de acordo com a percepção dos órgãos oficiais ou na perspectiva dos educadores, especialmente daqueles que fazem uma análise mais crítica do processo educacional: democratização como ampliação do acesso á instituição

educacional, democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Os órgãos oficiais entendem a democratização do ensino como a facilidade de acesso à escola pelas camadas mais pobres da população. Para tal, desenvolvem programas que têm como principal objetivo o aumento do número de vagas, com a construção de salas-de-aulas e escolas, garantindo o seu discurso de universalização do ensino

No entanto, na prática, não atentam para as condições mínimas necessárias para a efetivação desse processo “democrático”, não oferecendo salário digno e à aprendizagem.

Os educadores encaram a democratização como o desenvolvimento de processos pedagógicos que permitam a permanência do educando no sistema escolar, através da ampliação de oportunidades educacionais.

A administração escolar, durante décadas, segue de forma muito semelhante à da administração de empresas, o que não contribuiu muito para que a escola cumprisse com o seu papel e objetivos pedagógicos, nem atendesse as necessidades educacionais de sua clientela.

O Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, a partir de sua implantação, vem ajudando a modificar tanto a visão, quanto o processo de consolidação de gestão escolar. O objetivo desse trabalho é demonstrar por meio de relatos de experiências, que, mesmo com todos os obstáculos com que se depara a escola todos os dias – como a resistência por parte de alguns profissionais, e a indiferença de vários pais e membros da comunidade, ela deve e precisa oferecer possibilidades de participação à comunidade.

A construção de uma escola comunitária e de gestão compartilhada não é tarefa fácil, mas, com certeza, se for dado crédito à importância, viabilidade e justiça do programa, a escola terá definitivamente dado o primeiro passo para conseguir a adesão de parceiros na luta pela qualidade da educação.

A Gestão Democrática entendida como processo de aprendizado remete a pessoa de forma como se consolida, na prática social e nas diversas concepções que permeiam a comunidade que a constrói. Nesse sentido, não é difícil entender os desafios que precisam ser enfrentados.

Constatou-se nesse estudo, que os mecanismos escolares atuam ainda de forma passiva e o trabalho que desenvolvem na escola deixa a desejar. No

entanto, participam nos momentos de decisão sobre a vida da escola. Mas, é importante lembrar que não é suficiente participar – é preciso se inteirar e conviver com a real situação da escola.

Ficou muito claro, pelo depoimento dos entrevistados de que a interferência de órgãos superiores interfere no processo de decisão, principalmente no que se refere ao Projeto Político Pedagógico. Essa interferência acaba tirando a relativa autonomia: a conquista pela escola. Constatou-se, ainda, que a deficiência no trabalho desenvolvido pela escola está relacionada com a falta de compromisso e com recursos insuficientes.

O trabalho verificou que são diversas as concepções que permeiam o espaço escolar, portanto é preciso muito diálogo, para se ter plena capacidade de decidir e construir uma Gestão Democrática. Comprovou-se a importância da participação, pois, conforme os entrevistados, os indicadores mostraram resultados e sinalizaram uma Gestão Democrática. Assim, pode-se constatar o sucesso do desenvolvimento e execução do Projeto Político-Pedagógico, que depende do engajamento dos segmentos envolvidos.

Verificou-se que a escola tem regimento escolar elaborado coletivamente, que contém as normas de convivência, na maioria das vezes obedecidas por todos. Observou-se que a eleição direta para o núcleo de gestor é visto com bons olhos por todos, gerando bem-estar, pois, é percebida como um ganho no que se refere ao poder de decisão. Em todos os depoimentos e estudos, há o entendimento do quanto é importante conviver numa sociedade em que as decisões, os problemas e os desafios são socializados.

Nesse sentido, é preciso que os integrantes adquiram consciência que o sucesso escolar depende do empenho de cada participante, da tolerância e do saber conviver com as diferenças. Os gestores precisam ser flexíveis, ousados e ter conhecimento para o desempenho de sua função.

É importante que, além de serem educadores, tenham consciência de sua tarefa de gerir democracia, transparência e coerência. É necessário que tenham como foco, a qualidade do processo Ensino-Aprendizagem, a ampliação de acesso a todos no que se refere à tomada de decisões, a flexibilidade para interagir com toda a comunidade escolar.

4 GESTÃO DEMOCRÁTICA: Prática compartilhada

A sociedade herda marcas culturais do autoritarismo e não irá se transformar do dia para noite. Portanto, a sociedade atualmente deseja um modelo de gestão, percebe-se em virtude daquilo que se espera da educação e assim surgem muitas dúvidas como se construir uma educação. Nessa perspectiva a escola democrática verdadeira está presente no cotidiano daqueles que constituem a instituição educacional.

Para que aconteça uma gestão democrática é necessário tomar consciência das condições concretas ou das contradições concretas, que apontem para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Sendo assim, para implantar uma gestão democrática é importante que se tome consciência das condições que a escola oferece e a partir de então, traçar metas a serem alcançadas. Para que a escola contribua de fato para a transformação social, precisa-se analisá-la conscienciosamente e ver se a escola está de fato cumprindo essa função.

A escola, pela sua natureza, é um lugar de inúmeras e diversificadas práticas, sendo que estas não se sustentam sem uma concepção de sociedade ou de mundo. Daí, essa diversidade de práticas está em permanente movimento no cotidiano da escola, seja para o seu êxito ou para o seu fracasso.

As práticas de gestão constituem parte importante desse cotidiano e não devem servir apenas para controlar, mas principalmente, para estimular novos conhecimentos, ou seja, as relações de poder devem ir além do administrativo, fazendo-se presente no pedagógico e materializando-se nas relações profissionais do professor com os alunos e a comunidade, e também com mediação no currículo.

Neste sentido, a gestão democrática tem que atingir todas as esferas da escola, chegando até a sala de aula, que ao contrário do que muitos pensam, não é apenas um local de conteúdos, mas também o lugar da disputa pelo saber, da construção da subjetividade e da educação política.

Para Lück, em organizações democraticamente administradas – inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção

de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente.

Ao se referir a escolas e sistema de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre 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 (LÜCK, 2006, p. 45).

A introdução do processo eleitoral para a escolha de dirigentes escolares, trouxe para dentro da escola a disputa política, com conflitos e divergências inerentes ao processo democrático. Poder participar da escolha de diretores de escola através do voto direto, foi uma grande conquista daqueles que sempre lutaram pela democratização do ensino.

Para Sader, (2006, p.13): “[...] A partir do momento em que se conquistou o direito universal do voto, deve-se estendê-lo a todos os rincões da sociedade. Deve-se passar a votar na fábrica, na igreja, na burocracia, nos quartéis, nas redações, nas escolas, nos hospitais – em suma, em todos os lugares em que o homem joga o seu destino e, portanto, tem o direito de ser senhor dele [...]”

É bem verdade, porém, que as eleições, por si só, não resolvem todos os problemas na gestão escolar, pois existem os eleitos que não correspondem às expectativas dos eleitores, fazendo-nos refletir que o voto popular não é a única fonte de participação na democratização do poder, pois existe outra fonte de democracia, decorrente do voto, que é a participação nas decisões.

Para Gohn (2007, p. 85):

Buscar um conceito de democracia no qual a conquista do governo, por meio do voto popular, não esgote a participação da sociedade, mas ao contrário, permita iniciar outro processo, gerando dois focos de poder democrático: um originário do voto; outro, originário de instituições diretas de participação.

É, portanto, necessário a existência de conselhos escolares atuantes, que junto com a comunidade, tragam para o cotidiano escolar vozes diferentes e

discordantes, pois, embora pareçam assustadores para alguns dirigentes, trata-se de elementos importantes no conjunto das relações democráticas, porque fazem refletir e provam que a realidade não é homogênea e está sempre em movimento.

Segundo Bastos (2009): “[...] o debate, o movimento e as práticas administrativas compartilhadas estão sinalizando três posturas distintas no cotidiano escolar. Há aqueles dirigentes que se posicionaram conscientemente em relação às práticas compartilhadas no administrativo e no pedagógico, e procuram construir coletivamente um novo projeto de escola pública; existem outros dirigentes que não discordam da participação e do ambiente criativo desencadeado pela gestão democrática, mas temem que a escola não esteja preparada para a prática das decisões compartilhadas [...]”.

Para esses dirigentes, as normas constituem a base do funcionamento da escola. E, finalmente, podemos observar que o cotidiano escolar é propício para a manutenção de um bom grupo de dirigentes que foram eleitos, por não haver ninguém que queira assumir a direção da escola. São dirigentes céticos em relação às propostas de gestão democrática. Vale salientar que a perspectiva de gestão democrática do ensino.

Ainda, segundo Bastos (2009): “[...] abre para a comunidade da escola o compromisso de reeducar o seu dirigente, e colocar diante dele a necessidade de administrar a escola com as representações de todos os segmentos dela [...]”.

Nunca é demais lembrar que o trabalho compartilhado pressupõe a formação de equipe, que é uma dimensão básica do estilo de gestão compartilhada.

Para Lück (2008): “[...] o diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis são responsáveis por garantir o sucesso da escola [...]”. Para aquele autor, a ênfase principal da liderança está no papel do ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão da unidade.

Cabe, portanto, aos profissionais da educação, aos alunos, pais e comunidade, conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação, organizar-se de forma a pressionar e exigir do diretor eleito o compromisso com a participação de todos na construção de uma escola democrática.

5 A ESCOLA PÚBLICA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: Qualidade de ensino

No Brasil, a prática administrativa, em especial a administração escolar, apresenta-se continuamente conformada com a situação, fundamentando-se na coação e na imposição legal e burocrática. É uma tradição herdada do autoritarismo e dos interesses dominantes.

Desta forma, por muitas décadas a administração, principalmente na escola pública, foi orientada através da ação administrativa em direção ao centralismo burocrático, sem se preocupar com o trabalho participativo.

Porém, a partir das pressões de professores organizados, alunos e da sociedade civil em geral, iniciados no ano de 1978, exigindo novos rumos às práticas administrativas da educação, o provimento de cargos de administração foi se fazendo através de eleições diretas. Dali em diante foi desaparecendo a figura do diretor com cargo quase vitalício e que decidia tudo de forma autoritária e centralizada, para dar lugar à administração participativa, em forma de colegiado, exigindo o envolvimento de todos nos processos de tomada de decisão.

Apesar de todo esse avanço, “este movimento foi engendrado no conjunto da sociedade, no chamado período de ‘abertura política’, recebendo no seu transcurso a influência das práticas políticas do país, freqüentemente marcadas pelo clientelismo político e pelo corporativismo de interesses (FERREIRA, 2008, p. 113).

Existe e sempre deverá existir uma insatisfação com os processos de democratização, especialmente na realidade escolar, levando-se em conta que os sujeitos decepcionam-se com a democracia, porque esperam dela um resultado, um fato acabado, uma conclusão.

Entretanto, deve-se levar em conta que se trata de um processo em constante evolução e que não se pode desconsiderar a dimensão subjetiva das práticas dos atores envolvidos, com seus valores, suas concepções, suas imagens, seus desejos, seus fantasmas, enfim, com toda a sua história de vida, que entra como o dote que cada um traz consigo para o intercâmbio entre essas relações.

Apesar de todos os movimentos em defesa da gestão democrática, ainda existe uma boa parcela daqueles que atuam na educação que insistem em não acreditar que a ampliação dos mecanismos da participação seja capaz delinear uma

nova trajetória para elevação da qualidade do ensino com sua efetiva extensão àqueles setores mais oprimidos de nossa sociedade.

O ceticismo desses setores não lhes deixa enxergar que o modelo centralizado, burocrático, mutilador do trabalho do professor em sala de aula e sem a participação das forças que atuam na sociedade, só tem contribuído, como a própria história tem nos demonstrado, para aniquilar a educação pública no Brasil.

É inaceitável que essa forma arcaica de conduzir os rumos do ensino ainda seja defendida por profissionais da educação, em nome do comodismo, do medo do novo e da falta de compromisso com a quebra de velhos e viciados paradigmas.

Nunca é demais enfatizar que jamais existirá qualquer canal institucional que venha a ser criado no sistema de ensino que, sozinho, transforme a qualidade da educação. Nessa perspectiva, “a gestão democrática poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade do ensino se for concebida, em profundidade, como mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas” (BASTOS, 2009).

Desta forma, a gestão democrática deve-se constituir como instrumento de transformação das práticas escolares. A gestão e a melhoria da qualidade serão expressões inócuas, se não houver uma direção predisposta às mudanças, se não houver uma nova proposta pedagógica capaz de romper com toda e qualquer prática autoritária

Visto que as principais características da gestão participativa, segundo Lück (2008):

Compartilhamento de autoridade; delegação de poder; responsabilidades assumidas em conjunto; valorização e mobilização da sinergia de equipe; canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização; e compartilhamento constante e aberto de informações.

Portanto, é necessário, sobretudo, que o gestor escolar dê plena liberdade ao professor para que crie as condições para uma ampla reformulação de práticas educacionais, em busca de um novo modelo pedagógico, através de um projeto coletivo que pressuporá a presença de alunos, pais e demais protagonistas da sociedade.

É bem verdade que essa trajetória poderá ser permeada por avanços e recuos. Não deixarão de existir as dificuldades nessa interação e será preciso romper com práticas enraizadas. Não há dúvidas, porém, que esse processo

enriquecerá a atividade educativa, com avanços significativos na qualidade do ensino, a partir de uma profunda reflexão alimentada pelos problemas concretos enfrentados na sociedade, construindo-se, assim, novas relações sociais num espaço público de decisão e discussão, sem a tutela do Estado.

6 A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA NA CONTEMPORANEIDADE E A SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

O Brasil é um país que apresenta fortes contrastes, onde convivem grandes desigualdades econômicas, sociais e culturais. Neste contexto é imprescindível ter clareza da função social da escola e do homem que se quer formar para que se possa realizar uma prática pedagógica competente e socialmente comprometida com os princípios legais de garantia do direito à educação de qualidade para todos.

Evidente que formar o cidadão não é atribuição apenas da escola. No entanto, como local privilegiado de transmissão de conhecimento sistematizado, a escola tem grande responsabilidade nessa formação, pois recebe crianças, jovens e adultos por certo número de horas, todos os dias, durante anos de suas vidas, possibilitando-lhes adquirir e construir saberes imprescindíveis para sua participação ativa na sociedade.

Neste sentido, a escola precisa contemplar nas linhas gerais de seu projeto político pedagógico as premissas de garantir ao educando um ensino de qualidade, através de uma gestão participativa.

O projeto deve contemplar ainda, o desenvolvimento de valores como: tolerância, respeito, solidariedade, ética, equidade, inovação e cooperação de modo a favorecer a integração e assim possibilite a participação ativa dos integrantes da comunidade escolar no desenvolvimento das atividades planejadas e dinamizadas visando sempre o cumprimento de sua função social enquanto escola pública.

Como enfatiza, Cury (2000, p.19) afirma:

Logo, a gestão do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo gestor responsável, e se volta para a obtenção de outro princípio constitucional da educação nacional que é a garantia do padrão de qualidade. A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo, um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais compromissados.

Neste sentido, à escola cabe ensinar, isto é, garantir a aprendizagem de certas habilidades e conteúdos essenciais para convivência social e a atuação no mercado de trabalho.

6.1 A função da escola pública contemporânea

A escola pode contribuir significativamente no processo de inserção social das novas gerações, oferecendo instrumentos de compreensão da realidade local e, também, favorecendo a participação dos alunos em ações e relações sociais diversificadas e cada vez mais amplas. A vida escolar possibilita ao aluno exercer diferentes papéis, em grupos variados, facilitando a integração no seu contexto maior. Conforme Cury, (2000, p.21):

A escola lida com um horizonte que é a prioridade do aprendizado do aluno estabelecida como direito social, direito de cidadania e direito do indivíduo. O aluno, sujeito de um aprendizado, é o pólo e a finalidade da escola. O fim da escola pública, pela qual ela nasceu e se transformou, em direito é o direito do aluno ao conhecimento, explicitado no inciso III do art. 13 da LDB. Para esse conhecimento é indispensável para todos, para esse conhecimento adquirido na aprendizagem da e na escola é que o Estado e seus agentes têm o dever de ensinar e garantir um padrão de qualidade (inciso IX do art. 3º da LDB).

Nessa perspectiva, os educandos não podem ser tratados apenas como “cidadão em formação”. Eles já fazem parte do corpo social e, por isso, devem ser estimulados a exercitar sua condição de cidadania, desenvolvendo expectativas e projetos em relação ao conjunto da sociedade.

Portanto, para cumprir a sua função social a escola contemporânea precisa considerar as práticas da sociedade atual, seja ela de natureza econômica, política, social, cultural e ética. Tem que considerar também, as relações diretas e indiretas dessas práticas com os problemas específicos da comunidade local a que presta serviços.

Segundo Oliveira (2007, p. 17):

A educação é um fato social e um processo de superação do egoísmo sendo um fator essencial e construtivo da sociedade. A escola está profundamente comprometida com a comunidade, não importa o seu nome. Ela pode se chamar escola pública, particular ou comunitária. O que importa é o trabalho realizado. Ela incentiva as artes, promove atividades culturais, faz convênios e se torna centro de interesses da região.

A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e as funções da escola e a organização do trabalho escolar. A organização e a gestão são meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo

da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizado.(LIBÂNEO 2006, p.55)

A despeito deste aparente consenso, em grande parte a realidade de nossas escolas continua dominada por uma concepção pedagógica tradicional, na qual se ensina uma grande quantidade de informações - geralmente tendo como base de leitura, única e exclusivamente o programa do livro didático - que servirá momentaneamente e será descartado após a prova. Não chegando sequer a modificar as concepções que os aprendizes trazem do seu cotidiano (LIBÂNEO 2006, p.57)

6.2 A escola e sua função social

A educação fundamental brasileira até 1996 esteve estruturada nos termos previstos pela Lei federal nº 5.692 de 11 de agosto de 1971. A nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) Lei Federal nº 9.394, aprovada em 20 de dezembro de 1996, consolida e amplia o dever do poder público para com a educação em geral e em particular para com o Ensino Fundamental.

Dessa forma o ensino proposto pela LDB está em função do objetivo maior do Ensino Fundamental que é o de propiciar a todos a formação básica para a cidadania a partir da criação na escola de condições de aprendizagem para o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura da escrita e do cálculo, assim também como a compreensão do ambiente natural e social do sistema político, da tecnologia das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade e do desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores.

Convém, no entanto ressaltar que os PCN (Parâmetros Curriculares Nacionais) dão muita importância aos conteúdos, revelando assim um compromisso da instituição escolar garantir o acesso aos saberes elaborados socialmente.

Neste caso, os conteúdos escolares que são ensinados em consonância com as questões sociais que marcam cada momento histórico.

Cabe à escola ensinar, isto é, garantir a aprendizagem de certas habilidades e conteúdos / conhecimentos que são necessários para a vida em

sociedade, oferecendo instrumentos de compreensão social, ela precisa considerar as práticas de nossa sociedade sejam elas de natureza econômica, política, social, cultural, ética ou moral. Além de considerar também as relações diretas ou indiretas dessas práticas com o problema específico de cada comunidade.

Na visão de Libâneo (2006, p. 127):

É importante que os projetos da escola estejam voltados para a população da própria escola e para comunidade, principalmente aquela que precisa ser valorizada para ter o mínimo de dignidade humana. A preservação desta vida passa pela necessidade da promoção, da sociedade, do respeito ao próximo, da consideração da igualdade e das diferenças.

A escola é a unidade básica do sistema escolar, onde são articuladas as políticas e as diretrizes do sistema de ensino com o trabalho realizado pelo professor na sala de aula. Nesta direção, vale citar: Libâneo (2006 p.292): “[...] A organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e acompanhamento do trabalho das pessoas [...]” .

Ainda segundo Libâneo (2006 p.301): “É precioso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos propiciam melhores resultados na aprendizagem.”

Em todas as instâncias nas quais educadores reúnem-se para discutir sobre educação, parece haver um consenso de que a educação básica deveria visar, fundamentalmente, à preparação para o exercício da cidadania, cabendo à escola formar o aprendiz em conhecimento, com habilidades valores, atitudes, forma de pensar e atuar na sociedade, através de um currículo significativo, que viabilize ações de leitura visando uma aprendizagem significativa.

É comum que os currículos escolares sejam organizados em torno de um conjunto de disciplinas nitidamente diferenciadas, dominadas por uma ritualização de procedimentos escolares muitas vezes obsoletos, cujos conteúdos se apóiam numa organização rigidamente estabelecida, desconectada das experiências dos próprios aprendizes. Na essência, ainda temos uma escola classificatória, que, se não exclui por meio da reprovação, exclui por uma aprendizagem que não ocorre, pois foi pensada para um tipo “ideal” de aluno.

Muitas escolas ainda não estão preparadas para as diferenças individuais. Falam sobre classes heterogêneas, sonhando com a homogeneidade e, como consequência mais direta, criam a categoria dos atrasados, dos excluídos. Tal cenário certamente passa distante do discurso sobre direito à educação de qualidade para todos, garantido apenas no arcabouço legal brasileiro e negado no âmbito da escola.

6.3 Alunos, professores e gestores

Os alunos devem participar das aulas trazendo tanto seus conhecimentos e percepções quanto seus interesses, suas preocupações e seus desejos para sentirem-se envolvidos em um processo vivo de leitura de mundo, no qual o jogo de interações, conquistas e concessões provoquem o enriquecimento de todos.

Assim, é inegável a importância do professor e do gestor na troca com os pares, de incentivar a prática da leitura, de modo que cada um vá realizando tarefas e resolvendo problemas que criem condições para desenvolverem competências e conhecimentos. Nesse aspecto o currículo adquire papel fundamental por ser instrumento básico de intercâmbio entre a teoria e a vivência de cada um, tornando possível uma aprendizagem mais contextualizada, portanto mais significativa. (OLIVEIRA, 2007, p. 35):

Pensar os currículos de uma escola pressupõe, então viver o seu cotidiano, que inclui além do que é formal e tradicionalmente estudado, toda uma dinâmica das relações estabelecidas . Ou seja, para se poder falar dos currículos praticados nas escolas, é necessário estudar os hibridismos culturais vividos nos cotidianos neste sentido, Gimeno Sacristán (1995) adverte que “uma coisa é o currículo considerado como uma interação, um plano ou uma prescrição que explica o que desejaríamos que ocorresse nas escolas, e outra é o que existe nela o que realmente ocorre em seu interior. O currículo tem que ser entendido como uma cultura real, que surge de uma série de processos, mais que como processo delimitado e estático que se pode planejar e depois implantar. (LIBÂNEO; OLIVEIRA & TOSCHI, 2006, p. 65).

Assim, modificar as perspectivas sobre o currículo na busca por uma aprendizagem significativa tem consequências diretas e profundas na concepção e organização da vida em sala de aula e na escola como um todo, supondo um desafio didático que envolve muito mais do que novas estratégias didáticas para despertar o gosto pela leitura. Requer uma mudança na concepção de todos os

elementos que interferem e determinam a vida e o trabalho pedagógico, indicando novas lentes para contemplar os aprendizes, selecionar textos e conteúdos de ensino e, muito especialmente a avaliação com uma postura de quem quer saber se está produzindo educação de qualidade.

Em fim, um currículo elaborado numa perspectiva de produzir aprendizagem significativa não se restringe a rol de conteúdos, aos métodos de ensino ou processos de aprendizagem. Na escola o conhecimento não é apenas transmitido pelo professor e aprendido pelos alunos. Ensinar e aprender com qualidade indica interação, disputa, aceitação, rejeição, caminhos diversos, percepção das diferenças, busca constante de todos os envolvidos na ação de educar.

Aprendizagem significativa segue um caminho que não é linear, mas uma trama de relações cognitivas e afetivas, estabelecida pelos diferentes atores que dela participa, mais precisamente, aluno, professores e gestores.

Quando há busca pela integridade entre discurso da garantia do direito a educação de qualidade e um currículo adequado que pode favorecer uma aprendizagem significativa junto aos aprendizes, então mais do que repetir procedimentos é preciso que nós educadores, possamos refletir sobre as mudanças que se fazem necessárias para que passemos da intenção à ação de tornar a escola em um espaço leitor, mais humana, mais justa e mais acolhedora paraquem nela busca a sua formação cidadã.

Neste sentido, a escola deve colocar os alunos em contato com a leitura o mais cedo possível. Para os de família de baixa renda, que não tem um ambiente propício para vivências e prática de leitura no seio da família, considerando dentre outros fatores, as precárias condições de moradia e o baixo nível de escolaridade dos familiares, está a cargo da escola, em especial do professor, provocar situações que favoreça a intimidade do aluno com o livro e diversas matérias de leitura, de que os alunos que pertencem as classe mais altas dispõem desde que nascem.

Portanto, se os gestores, promoverem nas escolas, ações conjuntas para estimular o gosto pela leitura, os resultados da aprendizagem serão bem melhores. A família e todos os setores da sociedade podem ajudar, mas é na escola que esta prática deve ser incentivada com mais ênfase, uma vez que, ela é a maior responsável pela educação sistemática dos alunos. Mas, para termos um ensino mais eficiente, adequado à realidade do país, da escola e dos alunos. É urgente que

o professor seja tecnicamente bem preparado, com sólida fundamentação teórica. O que segundo.(LIBÂNEO 2006. p 70):

O professor deve ser um profissional especializado e competente. E, bem remunerado para que se possa atualizar constantemente, comprar livros e revistas *computador com acesso à internet*(grifo nosso), para se dedicar nessa difícil, mas de maior interesse num país que deseja conscientizar, libertar e dignificar seu povo.

Assim procedendo, seremos não só sensatos, mas estaremos aproveitando avanços de teoria da gestão participativa. Sem dúvida isso implica uma revolução no ensino da leitura, tão centrada no professor e nos livros didáticos. A proposta aqui é de um ensino centrado no aluno, na sua capacidade de aprender e criar. Caminho novo, inesperado, que requer muita pesquisa e treinamento por parte dos profissionais da educação. Mas qualquer esforço nesse sentido, por menor que seja o resultado, será melhor do que pisotear o chão batido dos fracassos tão conhecidos e lamentados por todos.

A Gestão Democrática na educação inclui necessariamente a participação da comunidade no processo educacional, sem o que seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam consoantes com as expectativas comunitárias.

Na medida em que a escola inclui a comunidade em seu processo de gestão, tornar-se um centro ativo dessa, que assim, conforme Vianna (1986, p. 54): “passará a confiar na ação educativa e no professor e a ver a escola como um local onde possa se conscientizar e discutir seus problemas, buscar apoio e oportunidade para sua solução.”

As contribuições desta relação aparecem nas falas dos envolvidos, na sua postura e nos resultados produzidos por alunos, professores, direção, coordenação, pais e funcionários.

A busca da Gestão Democrática efetiva na escola-campo desta pesquisa a qual está expressa na ampla participação dos representantes do segmento da escola nas ações pedagógicas desenvolvidas na escola.

No que diz respeito ao planejamento, a participação dos administrativos é significativa, uma vez que percebem que é nesse momento que são definidos os conteúdos e as práticas pedagógicas.

Dentro do processo educacional, outro aspecto a ser considerado é a questão da avaliação, usada em muitas escolas como mecanismo de poder

excludente. Na escola-Campo deste estudo esse aspecto tem uma concepção que prevê o crescimento do aluno de acordo com as suas possibilidades, tendo em vista sempre a construção de seu conhecimento.

O aprendizado, que advém da participação de todos na administração do processo educativo, possibilita a cada um dos sujeitos, individualmente e a todos coletivamente, o crescimento da pessoa humana em todos os seus aspectos: dignidade, atuação, criticidade, capacidade de decisão e ação, devendo ser respeitada na individualidade e sociabilidade.

A inserção da comunidade na gestão participativa da escola exige do professor práticas que venham romper com os modelos pedagógicos comumente aprendidos nos cursos de formação e reciclagem.

A convivência estreita entre os professores e as famílias que pede o conhecimento das condições materiais e sociais dos alunos, acaba permitindo que o relacionamento se processe de forma mais humana, favorecendo ao professor uma compreensão maior das ações e reações dos alunos, o que leva a uma modificação no tratamento pessoal.

Outro aspecto relevante no processo educacional da escola em estudo é a atuação do Conselho de Classe. Um órgão que deveria estar presente nas escolas onde no Estado do Maranhão existem em poucas instituições escolares públicas. Nesta escola, a implantação do Conselho de Classe é mais uma prática pedagógica por meio da qual a participação da comunidade se constitui de muita importância.

Na percepção dos entrevistados, a escola pode melhorar a vida da comunidade através de informações, do trabalho em conjunto, ao engajamento às reivindicações, no esclarecimento dos seus direitos de cidadão, enfim, no desenvolvimento da função política da escola.

Alunos, professores, pais e funcionários consideram que a ação da escola deve voltar-se para questões que atendam as suas necessidades imediatas, tais como: o aumento do número de sala-de-aula, cursos profissionalizantes, ampliação das séries, realização de campanhas de higiene e saúde.

O processo participativo presente na escola tem significado importante para os segmentos consultados, tendo em vista o esforço, assim como, desenvolver uma educação escolar que procura compreender as diversas interferências e interesses que perpassem a sociedade.

7 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E AS MEDIDAS CONCRETAS

As transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em consequência do processo de globalização afeta a sociedade mundial e o nosso país, o que exige a análise das condições objetivas desses impactos na sociedade brasileira. A fim de se perceber os desafios que elas podem nos apontar e os possíveis direcionamentos ou respostas para as políticas públicas e especificamente as políticas educacionais.

No Brasil, a criação e atuação de órgãos de apoio, decisão e controle público e da sociedade civil na administração pública tem um significado histórico relevante nas lutas políticas pela ampliação de espaços institucionais de participação e deliberação junto aos órgãos governamentais pela democratização da sociedade.

Na educação, essa organização de espaços colegiados se realiza em diferentes instâncias do poder, que vão do Conselho Nacional aos Conselhos Estaduais e Municipais e Escolares. Esses espaços e organizações são fundamentais para a definição de políticas educacionais que orientem a prática educativa e os processos de participação, segundo diretrizes e princípios definidos nessas várias instâncias. Pois a construção de uma escola pública democrática, plural com qualidade social demanda a consolidação e o inter-relacionamento dos diferentes órgãos colegiados.

O Colegiado Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola. Ele é um importante instrumento no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico da escola.

O Projeto Político Pedagógico – P.P.P tem em suas linhas gerais as premissas de garantir ao educando um ensino de qualidade através de uma gestão democrática, compartilhada e participativa objetivando torná-lo um agente atuante na sociedade.

O Projeto contempla ainda, o princípio de respeito, dignidade e direitos individuais, resultando na integração e possibilitando a participação de todos no desenvolvimento da escola. E assim, o Projeto Político Pedagógico, vem cumprindo suas finalidades sociais, que acontece na efetivação de novas dinâmicas que favorecem a participação coletiva na tomada de decisões, através de: projetos de

ensino, reuniões pedagógicas, atendimento aos pais individual e coletivo, formações continuadas, reuniões de Colegiado, Conselho Escolar, atividades extracurriculares, instrumentos de avaliação institucional, entre outras.

O que se torna imprescindível para a realização dessas ações é a participação e envolvimento da comunidade local e escolar, compartilhando os principais desafios e metas da nossa escola, fazendo-se indispensável à autonomia da instituição para possibilitar a construção de ação coletiva e democrática e atender aos anseios da comunidade a que pertencemos, inclui discussões de professores, gestores, alunos, funcionários e da nossa comunidade local.

Para assegurar a participação da comunidade escolar, e da comunidade local nas decisões da escola, busca-se o diálogo e a parceria escola - família visando sempre a qualidade de ensino e a elevação do desempenho acadêmico do aluno. Que tem sido os nossos maiores desafios.

A autonomia e participação coletiva são instrumentos democráticos e eficazes para traçar as diretrizes, então, coletivamente são realizadas ações, entre quais, destacam-se: estímulo à criação de projetos que resgate a auto-estima, a dignidade e cidadania; reuniões com os conselhos de classe; formação de grupos de estudo com professores, professoras, funcionários e funcionárias, palestras sócio-educativas e a incessante busca de metodologias inovadoras e significativas.

A instituição escolar é consciente, que a relação harmoniosa com a comunidade é de vital importância na formação sócio-educativa de sua clientela. Relação essa pautada nos valores de respeito, aceitação das diferenças, cooperação recíproca, espírito de solidariedade e mútua interação. Ao atestar esses valores, visa-se favorecer o pleno desenvolvimento do aluno de acordo com os princípios básicos determinado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 no artigo 3º, inciso de I a XI.

A eficiência e eficácia do modelo educativo aplicado nessa Instituição vêm ao longo dos anos sendo comprovada e reconhecida pela comunidade. Com o Recebimento de prêmios e certificações e principalmente, com a alta preferência por matrícula.

Conviver com as diferenças, compreender as necessidades escolares e da comunidade local, buscar garantir o acesso e a permanência dos alunos de forma significativa na escola, nos remete ao princípio da afetividade nas relações humanas dentro de uma Instituição escolar.

Em fim, considera-se que, as políticas educacionais necessitam de um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho contemplando já em suas raízes, a potência do trabalho de equipe, da transformação e da criatividade.

O Colegiado Escolar e o Conselho Fiscal são compostos por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: diretores, professores, administrativos, alunos e pais. Cujas participações se dá através de reuniões mensais em que são deliberadas todas as decisões e ações pedagógicas e financeiras da Instituição, tais como: o PPP, plano de ações pedagógicas, plano de aplicação de recursos, prestações de contas, calendário escolar, projetos pedagógicos e problemas referentes à disciplina e indisciplina tanto de alunos como de funcionários.

Questões pedagógicas, organizacionais e disciplinares estão contempladas no Projeto Político Pedagógico, elaborado coletivamente pelos segmentos da comunidade escolar.

Cabe ao Gestor a aplicação do Regimento interno da escola, garantir a efetividade do Projeto Político Pedagógico, acompanhar e avaliar as ações nele contidas, utilizar resultados de avaliação no processo de aperfeiçoamento do Projeto Político Pedagógico, gerir o quadro de funcionários, atendendo aos preceitos legais e pedagógicos; avaliar o desempenho dos professores e funcionários e si auto-avaliar; promover ações de qualificação de pessoal da escola e estabelecer clima de satisfação, participação e integração de toda a comunidade escolar.

Verifica-se na escola projetos elaborados coletivamente, que contém normas de convivência, que o Colegiado Escolar, o Conselho Fiscal e os líderes de sala são eleitos através de eleições diretas. A gestão participativa é implementada, pois se verifica que são dadas às pessoas autonomia para o alcance de metas e é cobrada a cooperação, o compartilhamento e disseminação de informações. Os responsáveis pelas ações têm a confiança para delegar responsabilidades. Como respostas as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de realização dos projetos e trabalhos dos quais participam, tomando decisões, criam inovem e geram um clima organizacional saudável.

Certamente há desafios novos, que a equipe escolar deverá estar respondendo a partir de suas forças. Mas, não se pode perder de vista que o objetivo maior e unificador é a construção de uma escola com qualidade social,

capaz de ser um espaço de crescimento para os alunos e todos que nela trabalham, com gestão democrática e em sintonia com a produção social do conhecimento.

Portanto, é necessário que a atuação na escola seja com maior competência, para que o ensino realmente se faça e a aprendizagem se realize; para que as convicções se construam no diálogo, no respeito e as práticas se efetivem, coletivamente no companheirismo e na solidariedade. Pois, somente, quando há busca pela integridade entre o discurso da garantia do direito a educação de qualidade e práticas adequadas, pode-se favorecer uma aprendizagem significativa junto aos aprendizes.

Então, mais do que repetir procedimentos é preciso que os profissionais da educação, possam refletir sobre as mudanças que se fazem necessárias para passar da intenção à ação de tornar a escola mais humana, mais justa e mais acolhedora para quem nela busca a sua formação cidadã.

8 CONCLUSÃO

A Gestão Democrática, incluindo a participação comunitária, ocorre como processo, isto é, com avanços e recuos na construção de uma história e na medida em que, pais, alunos, professores e funcionários têm oportunidades de opinarem e decidirem as relações da escola.

Os avanços e retrocesso característicos de um fato processual e que se percebe que ocorrem no desenvolvimento das atividades da escola, ratificam a presença da Gestão Democrática realizada na escola.

Admitir a democratização das relações internas da escola como mediadora para a democratização educacional significa considerá-la como condição '*sinequa non*'.

Porém, não é a única para o processo. A participação professores, alunos, pais, funcionários na organização da escola, na escolha e formas de administração da mesma será tão mais efetivamente democrática, na medida em que os componentes dominem o significado social das suas especificidades numa perspectiva de totalidade, isto é, se o significado social da prática de cada um é capaz de desenvolver a autonomia e a criatividade na reorganização da escola para melhor propiciar a sua finalidade: democratização da sociedade pela democratização do saber.

No processo de democratização da Gestão Escolar, considera-se, que é indispensável a escola respeitar a realidade local, ao invés de continuar reduzindo 'o fazer educacional' dos moldes das classes médias urbanas, como é comumente acontecer.

Somente a partir de uma relação dinâmica e consciente com a comunidade poderá ser garantida uma possibilidade para que a escola atue como um fator de mudança social.

Na medida em que consegue a participação de todos os setores da escola: educadores, alunos, pais e funcionários, nas decisões a respeito de seus objetivos e de funcionamento, a escola tem melhores condições para pressionar os escalões superiores, no sentido de apropriar-se de autonomia e recursos, estudos a respeito da participação coletiva na Gestão escolar, como uma das vias para

melhoria do ensino, da consciência crítica da realidade social em busca de uma escola pública verdadeiramente livre das desigualdades sociais.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, João Baptista. **Gestão democrática**. São Paulo. DP & A Editora, 2009.
- BOAS, B. M.F.V. **O projeto político pedagógico e a avaliação**. In: VEIGA, I.P. A e RESENDE, M.G (Orgs.). **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus Editora, 2002.
- BRASIL. Ministério de Educação. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH). Brasília, 2003.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996.
- CURY, C.R. J. **A evolução da legislação**. In: **Cadernos do Observatório. Especial Observatório da Educação 2000**. Rio de Janeiro: Ibase, 2000.
- FERREIRA, N.S.C..**Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.
- GOHN, Maria da Glória. **Teorias dos Movimentos Sociais. Paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, MirzaSeabra. **As políticas educacionais, as reformas de ensino e os planos e diretrizes: a construção da escola pública**. In: Educação escolar: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2006.
- _____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 3. ed. Coleção docência em formação.séries saberes pedagógicos)São Paulo: Cortez,2006
- LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2008.
- _____, Heloísa. **Gestão educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino**. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 2006.
- OLIVEIRA, João Ferreira, MORAES e DOURADO - UFG. **Função social da educação e da escola**. 2007.
- SADER, Emir. Prefácio do livro de Ana Angélica Rodrigues de Oliveira A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública: democracia ou autonomia do abandono? São Paulo: Alfa-Omega, 2006.
- SNYDERS, G. **Escola, classe e luta de classes**. Lisboa: Moraes, 2007.
- STONER, James A.F. Administração. 2ªed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a Democracia. Introdução à Administração Educacional**. 2.ed.Rio de Janeiro: Ed.UFRJ, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus Editora, 2007

