

CENTRO UNIVERSITÁRIO SALESIANO DE SÃO PAULO
EDILMA DE MOURA DE OLIVEIRA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
PARTICIPAÇÃO E FUNÇÃO DA ESCOLA**

UNISAL
Americana
2011

CENTRO UNIVERSITÁRIO SALESIANO DE SÃO PAULO
EDILMA DE MOURA DE OLIVEIRA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
PARTICIPAÇÃO E FUNÇÃO DA ESCOLA**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Salesiano de São Paulo - UNISAL,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Educação, sob a orientação do
Prof. Dr. Renato Kraide Soffner.

UNISAL
Americana
2011

Oliveira, Edilma Moura

O46g Gestão escolar democrática: participação e função da escola / Edilma de Moura de Oliveira. – Americana: Centro Universitário Salesiano de São Paulo, 2011.

54f.

Dissertação (Mestrado em Educação). UNISAL – SP.

Orientador: Prof.Dr.Renato Kraide Soffner.

Inclui bibliografia.

1. Administração escolar. 2. Diretor de escola. 3. Educação – Brasil. I. Título.

CDD – 371.2

EDILMA DE MOURA DE OLIVEIRA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA : PARTICIPAÇÃO
E FUNÇÃO DA ESCOLA.**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Salesiano de São Paulo -
UNISAL, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Educação,
sob a Orientação do Prof. Dr. Renato Kraide
Soffner.

**Dissertação apresentada e aprovada em 11 de Março de 2011 pela Banca
Examinadora:**

Prof. Dr. Renato Kraide Soffner (Orientador)
UNISAL (Educação)

Prof^a Dr^a. Sueli Maria Pessagno Caro
UNISAL (Educação)

Prof. Dr. Manoel Nelito Matheus Nascimento
UFSCar (Educação)

**Americana
2011**

Dedicatória

Dedico este trabalho, ao Edson meu companheiro, que sempre esteve junto comigo em todos os momentos deste estudo e de outros, com seu amor e paciência, valorizando meus sonhos e acreditando no meu trabalho e esforço, possibilitando desta forma que eu pudesse alcançar desenvolvimento pessoal, espiritual e profissional.

Agradecimentos

Ao meu neto TUAN que muito me ajudou no decorrer deste trabalho, digitando os textos, pela sua compreensão nas longas ausências e também com sua presença alegre e carinhosa que inundam minha vida de alegria e coragem.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo central refletir, analisar e caracterizar a prática participativa enquanto instrumento para a democracia; para a legitimação consciente e compromissada. A escola é abordada como um espaço de efetivação do exercício de democracia, da formação do indivíduo enquanto cidadão e de acesso ao conhecimento. Neste estudo busca-se, colocar e articular esta questão nos diversos segmentos da escola, partindo de como é e como funciona cada segmento e, ao mesmo tempo, apresentar alguns encaminhamentos para possíveis dificuldades encontradas na implementação de um projeto participativo, para depois explanar sobre o seu papel enquanto locus de participação. Nesse processo o diretor e a comunidade escolar deverão assumir a responsabilidade com a construção da identidade da escola e a sua democratização. O trabalho busca identificar através do posicionamento dos profissionais da escola, as condições, dificuldades e avanços com vistas a democratização da gestão, assim como, verificar as dificuldades para uma mudança de postura na organização administrativo-pedagógica da escola com base em decisões coletivas que possibilitem a integração crítica do indivíduo ao seu meio, permitindo-lhe acesso aos conhecimentos já construídos e capacitando-o para a elaboração de novos conhecimentos. Para tanto, evidencia-se que participação é uma conquista que deve ser adquirida por cada integrante do sistema educacional, que não se dá em caráter extraordinário e nem dispõe-se a sanar todos os problemas. Este trabalho não busca produzir possíveis soluções e sim esclarecimentos que auxiliem nas tomadas de decisão.

Palavras-chave: Educação – Gestão Escolar Democrática – Participação – Funções da Escola.

ABSTRACT

This work has as main objective to reflect, to analyze and to characterize the participatory practice as tool for the democracy; for the legitimation of a democratic management, conscious and committed. The school is approached as a space for ensuring the exercise of democracy, development of the individual as a citizen and access to knowledge. On this study seeks to, in its course, put and articulate this issue in various segments of the school, starting from how is, and how works each segment and, at the same time, present some directions for possible difficulties in implementing a participatory project, for then explain about their role as the locus of participation. In this case the headmaster and the school community should assume responsibility for the construction of school identity and democratization. The work looks to identify through the placement of school professionals, the conditions, difficulties and advances aimed at democratization of management, as well as the difficulties in verifying a change of attitude in the administrative and pedagogical organization of schools based on collective decisions critical for integration of the individual to his environment, Idades for a change of attitude administrative and pedagogical organization of schools based on collective decisions critical for integration of the individual to its environment, allowing it to access previous knowledge and enabling them to draw up new knowledge. For this, it becomes clear that participation is an achievement that must be purchased by each member of the educational system that does not happen in extraordinary nor is willing to solve all the problems. This study does not attempt to produce possible solutions and explanations rather than assist in decision making.

Keywords: Education - democratic school management Participation - Roles of the School.

LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição da República Federativa do Brasil
EB	Educação Básica
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
HTPC	Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PP	Projeto Pedagógico
SEB	Secretaria da Educação Básica
UE	Unidade Escolar
CONSED	Conselho Nacional de Secretário de Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.....	18
2. PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA.....	22
3. ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA.....	25
4. TRABALHO COLETIVO.....	28
5. CONSELHOS ESCOLARES.....	31
6. DIREÇÃO ESCOLAR: UM PAPEL INSUBSTITUÍVEL.....	35
7. RESULTADO DA PESQUISA.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – Questionário.....	49
APÊNDICE B- Indicadores da Gestão Democrática.....	53

INTRODUÇÃO

O termo gestão vem tendo uma dimensão intensa no Brasil nos últimos anos de forma rápida. Neste contexto, o termo administração perdeu seu status e cedeu parte de seu lugar para a Gestão.

Porém, quando as pessoas são questionadas sobre a diferença entre esses termos, surgem dificuldades da delimitação de ambos. O que se percebe é a falta de concordância entre eles. No dia-a-dia, estes termos são usados de forma indiscriminada.

Essa pesquisa pretende levantar a discussão sobre esta problemática. Não cabe a uma área de conhecimento científico deixar dúvidas sem respostas, principalmente quando essas dúvidas recaem sobre o ambiente escolar, sendo que os esforços feitos neste sentido não são, até o momento, suficiente para por fim a este tema questionado.

Em um primeiro momento serão discutidas as diferenças contextuais e de aplicações entre um termo e outro, recorrendo aos dicionários, à origem de uma e de outra palavra e ao seu emprego histórico, buscando evidenciar que existem diferenças entre os termos e desmistificar o senso comum sobre algumas delas.

No segundo momento, levantam-se as semelhanças práticas entre os dois termos, recorrendo aos clássicos da literatura para buscar as convergências entre eles embasar a parte seguinte do artigo. A terceira parte relativa as diferenças práticas entre ambos, mostrando onde a administração para e prossegue a Gestão. A seção final traz algumas inferências e as conceituações sobre as duas palavras.

Deve-se dizer que a tarefa é árdua principalmente no que tange à delimitação da Gestão. As várias obras pesquisadas não são definitivamente esclarecedoras sobre a questão e os mais diversos autores não demonstram uma certeza sobre o tema. (Revista Eletrônica de Administração)

Gestão e administração são palavras muito comum no cotidiano, não apenas de administradores, mas também no vocabulário de praticamente todas as pessoas. Tão trivial quanto a intimidade, com estes termos, é o intercambiamento entre eles, o que leva muitos a compreendê-los como

sinônimos.

Os estudos históricos falam dos primórdios da administração, ainda não de empresas, mas sim de outras organizações como o exército de Alexandre, o grande e César. Relata os primeiros estudos sobre administração na Grécia antiga, não só por Platão, mas já por Sócrates, o qual defendia a universalidade dos princípios administrativos, ainda que sem enunciá-los. Talvez daí tenha surgido este elo entre administração e o bem público haja vista o estudo destes filósofos serem mais sobre as instituições estatais, afinal era basicamente este o tipo de objeto que possuíam para fazer interferências.

É interessante verificar como o conceito evolui com o passar dos anos do que seria gestão escolar no sentido de gerir uma instituição escolar, desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional.

Conforme apontado por Luck (2000b, p.11), a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e de economia centrada no conhecimento.

Atualmente, verifica-se que o gestor tem a necessidade de repensar alguns fundamentos na educação, e de como iniciar conceitos sobre a educação, quebrando novos paradigmas, como relação a interdisciplinaridade, pedagogia de projetos, temas geradores de pesquisas em sala de aula, uma construção do conhecimento e habilidades.

Práticas que vem abrindo caminho para uma reflexão sobre a diferença entre administração e liderança. Os líderes podem ser quaisquer empregados, de qualquer nível, que tenham uma visão (ou atendam uma visão da organização) e possam liberar os outros.

O gestor num primeiro momento pode ser definido pela responsabilidade de planejar, organizar, liderar e controlar. No entanto por ser essa classificação bastante difundida, é comum encontrá-la em diversos livros e até mesmo em jornais.

Planejar “definir o futuro da empresa, principalmente, suas metas, como serão alcançadas e quais são seus propósitos e seus objetivos”, ou como ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório.

Organizar - adequar as atividades às pessoas e os recursos da organização, ou seja chega a hora de definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve reportar-se o que é preciso para realização da tarefa.

Liderar - envolve influenciar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum, metas traçadas, responsabilidade definidas, será preciso neste momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados.

E por último controlar, estando a organização devidamente planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, a fim de se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios .(ARAÚJO, 2004, p.170)

Disseminou-se, tanto no âmbito escolar, quanto nacional que a educação não anda bem, que os níveis de aprendizagem são baixos, que a sociedade, de modo geral, não cumpre seu papel com relação á educação. As críticas e constatações não param por aí, pois vivemos cercados por fantasmas, quase reais, que nos assolam a cada tomada de atitude como, por exemplo, a evasão, a repetência, o descaso governamental, a insatisfação dos professores, as drogas, a violência, os grupos organizados (ganguês), enfim, uma infinidade de fatos para os quais há muita critica e pouca apresentação de soluções.

Enquanto educadores devemos buscar respostas, ou pelo menos tentativas, para entender a realidade que nos cerca, para que se possa viabilizar as transformações adequadas. Com certeza, isso nos trará grandes desafios com relação à reflexão e à análise contextual que, muitas vezes, não corresponderão às nossas expectativas.

Sabemos que a escola é um lugar que atuam diferentes pessoas e vontades e que, portanto, nela são exercidos múltiplos papéis. Gestores, Professores e outros especialistas da educação, corpo técnico administrativo

(funcionários) e alunos – juntos – constituem a comunidade escolar, em sentido estrito. É importante lembrar que as famílias também participam dessa comunidade, ainda que de forma diferenciada. Todas essas pessoas estão de alguma forma próximas, porque têm um interesse em comum: o conhecimento.

É oportuno lembrar, contudo, que a função da escola ultrapassa a troca do conhecimento sistemático em sala de aula. Ela é também, um importante espaço de convivência humana – lugar de socialização, de encontros, de descobertas. Contudo nem sempre é valorizado como aprendizagem pela equipe escolar.

Hoje, mais do que no passado, a escola tem sido chamada a estabelecer uma relação com a comunidade. Por muito tempo, a grande maioria delas manteve-se distante do seu contorno. Por enquanto, estamos considerando-a em sua área de abrangência social e geográfica, localizada em uma comunidade, seja ela uma vila, um bairro ou uma cidade.

A escola não é uma instituição solta no espaço, ela tem uma história que foi e continuará sendo construída por aqueles que, em algum momento de suas vidas, por elas passaram. Muitas vezes é uma conquista de determinada comunidade, que lutou para ter espaço de acesso ao conhecimento, para seus filhos, ter uma escola é um passo importante, mas não o único. Tão ou mais significativo do que o prédio e as instalações é a qualidade do trabalho que se realiza no seu interior. É um direito e um dever da família acompanhar e ser informada sobre esse trabalho.

Pretende-se estudar, então, dentro do âmbito educacional, as relações professor-aluno, o funcionamento das escolas de Iguape e Ilha Comprida, com suas normas e regras, as parcerias entre elas, a comunidade e equipe administrativo-pedagógica, até as questões que dizem respeito aos ideais que passam pela concretização do trabalho educacional.

Cabe ressaltar que a sociedade vem sofrendo grandes transformações desde o seu modo de produção até as relações decorrentes da reorganização do trabalho e, baseando-se nisso a escola tem sofrido igualmente modificações para preparar um novo trabalhador, cujo preparo não se resume unicamente em execução e sim em reflexão para a melhoria da qualidade do ensino.

Assim, não podemos admitir que os sistemas educacionais continuem sendo centralizadores, mesmo porque reconhecemos que não há planejamento ou educação que não imponha alguma coisa. A questão não é impor, pura e simplesmente, mas sim impor menos, assumindo a tendência impositiva e abrindo espaços crescentes e nunca terminados de participação.

Desse modo, verificamos com o passar dos anos, que a educação vem sofrendo várias modificações tanto no âmbito teórico, quanto metodológico ; contudo, seria bem melhor se a escola fosse mais simples e garantisse a aquisição do processo de transmissão / assimilação do saber sistematizado.

É essencial a participação de todos que estão na escola, mas não qualquer participação, e sim aquela entendida como um processo ou conquista, que não é completa, nem acabada, mas adquirida com disciplina e envolvimento nas mais diversas áreas, consciente do que pode vir a fazer. Esta participação, talvez possa garantir um nível de comprometimento tal, que viabilize mudanças ou pelo menos tentativas.

Todas estas colocações até parecem fáceis de serem postas, mas não são, pois passam por todo um crescimento individual de aceitação de diversas opiniões, de defesa de ideias, de luta pelo consenso, de compartilhar experiências, reflexões e opiniões, mesmo que, as vezes, temerárias pelos resultados que poderão apresentar.

Portanto, a gestão democrática não se resume em participações banais ou meras assinaturas burocráticas de representação, e sim na escola enquanto espaço coletivo, pensada coletivamente numa visão de totalidade, sem desmerecer nenhuma contribuição. Isto considerando como definidos claramente os seus objetivos e como fazer para alcançá-los, ou seja, por meio de um plano comum.

Entendemos que, enquanto educadores, precisamos estar constantemente refletindo e nos esforçando para compreender a realidade, para que consigamos concretizar mudanças significativas que se fazem tão necessárias no espaço escolar.

A partir do momento em que se define a Escola com um espaço de efetivação do exercício de democracia, bem como, da formação do indivíduo enquanto cidadão, sentimos a necessidade de problematizar sobre as

questões que estão postas no universo intra e extra escolar, buscando caracterizar a subjetividade e a objetividade presentes nas situações cotidianas criando, assim, desafios à reflexão e à análise contextual.

Justificativa

O diretor da escola ocupa posição importante na estrutura do ensino público. Ele é o elo entre os níveis organizacionais superiores e a escola. Devido a sua função operacional característica, ele enfrenta pressões e conflitos vindo do cotidiano escolar, do sistema educacional e da própria sociedade.

A articulação entre o administrativo e o pedagógico, implica que, sem desconsiderar a importância de uma administração escolar competente enquanto atividade, não se pode desprezar o pedagógico que se realiza na própria natureza da instituição escolar.

É indispensável a tentativa de estabelecer relações de reciprocidade entre o específico e o geral, o todo e a parte, ou seja, tomarmos as várias experiências vividas pelos diretores, a representação que fazem dela em sua relação com o movimento mais geral, a política educacional do governo, os diferentes planos e propostas – entre aquilo que é proclamado e o efetivamente realizado – e suas implicações na organização e funcionamento da escola.

Tentaremos estabelecer algumas relações possíveis de vários problemas que levantamos e sintetizamos, coletadas junto aos diretores de escola – questões emergentes percebidas durante o desenvolvimento de sua prática cotidiana na direção da Unidade Escolar – novos desafios da administração pública.

A comunidade escolar busca uma maior integração com os diretores, para que, de fato, possa estabelecer relações de diálogo, troca e de crescimento comum, na compreensão e encaminhamento de alternativas de solução para os vários problemas levantados. Nosso objetivo maior consiste no trabalho de ampliação das relações entre as unidades escolares. Para isso, antes de mais nada, temos de compartilhar uma mesma necessidade, traduzidas como desafios com os quais nos deparamos e para os quais

precisamos buscar soluções, é necessário afirmar que consideramos de importância fundamental o trabalho do diretor, visto que a ele cabe ordenar e coordenar os trabalhos desenvolvidos no interior da escola.

Problema de Pesquisa

Neste encaminhamento intencionamos clarear dúvidas como:

Quais as vantagens e desvantagens de uma prática democrática dentro da escola?

Esse questionamento merece um estudo aprofundado e cauteloso para que não seja banalizado como discurso de concessão política ou de legitimação de uma manipulação historicamente posta à educação e, por consequência, à escola e às pessoas de modo geral.

Não queremos, com isso, cair na ingenuidade, tais como as expostas em afirmações de que este é o problema da escola, ou de que assim resolveremos tais problemas ou, ainda, de que ao fim deste trabalho tenhamos respostas a tantas inquietações, mesmo porque, não estamos refletindo com uma pesquisa de uma única resposta ou solução experimentada e comprovada; refletimos sobre pessoas, com cérebros, portanto, não podemos subestimá-las.

Objetivos

Embasados na idéia de que não há gestão democrática sem a inter-relação da articulação entre o administrativo e o pedagógico, temos como objetivo principal refletir, analisar e caracterizar a prática participativa enquanto instrumento para a democracia; a importância da participação para a legitimação de uma gestão democrática consciente e compromissada, baseando-se em três eixos fundamentais e que estão intimamente articulados: Participação, Gestão Democrática e Função da Escola.

Para tanto buscamos respostas, ou melhor, direcionamentos dentre os

fatos aqui relatados, enunciando algumas questões que norteiam a nossa intenção de pesquisa.

Metodologia

Nossa intenção neste trabalho foi focar o estudo numa abordagem qualitativa, envolvendo uma revisão bibliográfica sobre o tema com pesquisa em artigos de jornais e revistas, dissertações, teses e livros, e a realização de uma pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada em dez escolas públicas localizadas na região do Vale do Ribeira, sendo cinco do município de Iguape e cinco do município de Ilha Comprida. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário, contendo vinte e sete questões fechadas e uma aberta para opinião e possíveis sugestões.

Os sujeitos da pesquisa foram os diretores das dez escolas participantes. A intenção da pesquisa com esses sujeitos é de avaliar as condições reais de trabalho de diretor como gestor escolar, seus limites e possibilidades.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Vivemos numa época de grandes transformações, com mudanças significativas na sociedade na adoção de “[...] concepções e práticas interativas, participativas e democráticas [...]”. (LUCK, 2000a, p. 12)

Nesse processo de transformações, a escola também mudou, acompanhando a sociedade, provocando a democratização da escola pública

Assim é que a escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas. (LUCK, 2000a, p. 12).

A democratização da escola pública tem exigido mudanças na direção da escola, de um modelo estático para um paradigma dinâmico

[...]. a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. (LUCK, 2000a, p. 14).

Neste sentido a gestão democrática da escola surge como um novo modelo de direção dentro do paradigma dinâmico.

Sabemos que a Gestão Democrática da escola é construída no dia a dia por aqueles que, direta ou indiretamente, vivenciam a educação. Ela exige participação de todos por intermédio da existência de colegiados e outros mecanismos institucionais.

O pressuposto básico da Gestão Democrática é a concepção de educação como direito e dever de todos. Portanto, os diferentes agentes devem participar das decisões e da implementação do que foi decidido nas escolas: Governantes, Gestores, Professores, Alunos, Funcionários, Pais e Comunidade.

A gestão democrática da escola pública está prevista na legislação e foi incorporada como um fundamento básico da escola e do sistema escolar

brasileiro.

A gestão democrática, reivindicada pelos movimentos sociais durante o período da ditadura militar, tornou-se um dos princípios da educação na Constituição Brasileira de 1988, a ser aplicada apenas ao ensino público e abriu uma perspectiva para resgatar o caráter público da administração pública. (GOMES, 2006, p.1)

Uma escola democrática é aquela na qual as decisões são compartilhadas, bem como são compartilhadas as tarefas necessárias para implantar tais decisões. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de uma cultura entre todos os envolvidos no processo educacional. Esta participação deve ser garantida na estrutura organizacional e, mais ainda, vivida no ambiente escolar.

O espírito democrático deve estar presente em todo o trabalho escolar: na sala de aula, nos corredores, na secretária, no pátio, nos atos dos professores, dos funcionários, da equipe dirigente, dos alunos e de seus pais.

A participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para a sua concretização; tempo para que as ideias sejam debatidas e analisadas; esforços de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática.

Aos gestores da unidade escolar cabe promover a participação, coordenando os esforços, de forma a ampliar a relevância do ensino ministrado na escola, que tem como função essencial garantir a educação de qualidade para todos os alunos.

Libâneo (2001) afirma que a tarefa dos gestores educacionais visa:

[...] dirigir e coordenar o andamento do trabalho, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objetivos da escola; assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas; assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente; articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais (p.179-180).

Explica, ainda, que o exercício da Gestão Democrática depende da autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa.

Na escola, a gestão exige visão de conjunto, que integra as diferentes dimensões: gestão pedagógica, gestão de pessoas, gestão de materiais e de patrimônio, gestão financeira e gestão de resultados. É no compromisso com a gestão democrática que está implícita a concepção de escola como um bem público e perene, que possui significado fundamental no processo de construção de uma nação democrática.

Sabe-se, contudo, que para a existência desse sistema educacional democrático é fundamental a integração entre os órgãos de administração central e as escolas.

Como possibilidade de efetivar o trabalho, os diretores defendem que a escola não se deve prender demasiadamente aos prazos definitivos pelos órgãos superiores. Acreditam que, hoje, falta autonomia à unidade de ensino, pois as verbas são direcionadas, o que restringe a autonomia da escola; os projetos enviados pela Diretoria Regional nem sempre correspondem às expectativas.

Para superar tal problema há necessidade de um maior comprometimento do corpo de profissionais da escola, em torno de um projeto autônomo e coletivo. O diretor se ressentiu, também, da falta de especialistas, como coordenadores e orientadores pedagógicos, que possam auxiliá-lo em sua gestão.

Compreender a gestão democrática e participativa exige envolvimento da instituição escolar e da comunidade.

A gestão do ensino brasileiro sofreu alterações decorrentes da emenda constitucional 14/1996 e da lei 9424/1996 que a regulamentou. De outra parte, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN, 9394/1996, além de outras alterações com manutenção e desenvolvimento do ensino.

Versando essa integração, a LDBEN dispõe sobre a responsabilidade da escola em promover amplas condições e oportunidades de aprendizagem, estabelecendo a possibilidade de avanço nos cursos, nas séries e nos ciclos; a escola de tempo integral; capacitação de profissionais da educação; aceleração para alunos com atraso escolar; estudos de recuperação e maior

autonomia das escolas de ensino básico.

Ao mesmo tempo, reforça a necessidade de proporcionar a todos a formação básica comum e confere maior flexibilidade ao trato dos componentes curriculares. O papel da educação no mundo contemporâneo coloca à escola, portanto, um horizonte mais amplo e diversificado.

A escola com visão na democracia será escola de sucesso, a que garante a todos os alunos uma trajetória escolar bem sucedida, sem obstáculo, sem tropeços e sem voltas.

2. PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

Tendo por base os objetivos e conteúdos deste trabalho achamos por bem aprofundar algumas reflexões sobre o que entendemos por participação seus riscos, obstáculos e desafios.

A participação não se resume apenas à presença num determinado momento, ou ao espaço para possibilitá-la. Participação é um processo de conquista, sempre em movimento, um constante vi-a-ser.

Desta forma, lutamos contra a participação entendida como dádiva, como concessão com algo já preexistente, pois assim perderíamos seu sentido processual de conquista, pois entendida desta forma seria uma participação tutelada que existiria apenas enquanto houvesse boa vontade do doador, ou serviria apenas para legitimar mecanismo de convencimento sobre os dominados, formulados pelos dominantes. Ainda teríamos mais um argumento para contrapor este tipo de participação, a questão de conhecê-la como preexistente, pois esta não cai do céu por descuido, ou seja, não acontece por acaso.

Não podemos, portanto, começar a achar desculpas para a não participação, como, a falta de espaço para tal, mesmo porque, muitas são as desculpas para justificar o comodismo já que a participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações por vezes arriscadas.

Neste sentido, Paro (2000) afirma que

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (p.46).

Assim, a participação entendida como processo não pode ser totalmente controlada pois perderia seu sentido na medida que tivesse seu espaço delimitado. Isso não quer dizer também que não há nenhum tipo de imposição, mas sim, uma imposição decrescente que assuma a sua tendência impositiva além de abrir constante espaço para participação.

Quem acredita em participação estabelece uma disputa com o poder,

encara-o de frente e, parte dele, abrindo novos espaços, numa constante construção, para que cada conquista seja devidamente valorizada e não se recue em nenhum momento.

Portanto, a participação não é a ausência, superação ou eliminação do poder, mas outra forma de poder, mesmo que nós não estejamos habilitados a crescer este tipo de poder, pois é mais prático receber as coisas dos outros, o que já se propaga há muito tempo como projeto social, mesmo porque a participação assusta.

Imaginar, no entanto, que a participação seja um mecanismo de salvação, sem o qual progrediríamos é, no mínimo, cair na banalidade desta, ou sermos ingênuos, ou seja, os processos participativos, no sentido de que dificilmente duram para além de um determinado tempo, ou apenas enquanto há uma determinada pessoa na liderança. Além de que, temos que ter clareza, que se considerarmos a participação como um processo de conquista, esta nunca poderá ser entendida como algo que se consiga rapidamente ou facilmente, pois participação que dá certo traz problemas, porque este é seu sentido.

Tudo isso sem nos deixarmos iludir pelos democratismos da conscientização, como se esta trouxesse toda as soluções pela via das condições subjetivas, ou no populismo de que a comunidade sempre tem razão e que o popular ou a participação numérica é suficiente, ou até mesmo que a base substitui a teoria.

Mesmo porque, não há como criar aquele líder perfeito, carismático e representativo, um santo completo, pois não existe aquela base tão afinada, que está sempre presente de modo compacto, realizando controle total sobre a cúpula. Não existe aquele planejamento participativo tão bem elaborado, que já seria uma obra prima de engenharia comunitária (DEMO, 1993, p. 154).

Igualmente temos que cuidar com relação aos assistencialismo que visam desmobilizar os movimentos populares e reduzir refinadamente controles sociais.

Participação é a luta das classes populares para que as classes dirigentes cumpram o seu dever. Ao mesmo tempo, a participação nestas lutas pelas estradas, escolas, postos de saúde etc. serve para fortalecer a consciência de classe

preparando o povo para passar a lutar por transformações mais drásticas das estruturas sociais (BORDENAVE, 1994, p. 56).

Portanto, temos desafios com o da conjugação estratégica entre participação e produção, pois a esfera do trabalho e da produção fazem parte do complexo cultural da comunidade; a busca de mecanismos alternativos de auto-sustentação, na qual a engenhosidade da descoberta de outras fontes de recursos podem representar a demonstração da eficácia comunitária e a qualidade política, em termos de representatividade com a descoberta de lideranças alternativas por meio de um manejo qualitativo destas.

3. ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

Sem organização torna-se difícil chegar a algum lugar, pois é o meio de realização do Planejamento. Organização e Planejamento são elementos interdependentes. No entanto, o segundo não existe sem o primeiro.

Ao planejarmos precisamos discutir nossa tarefa social e a função política da escola. Embora, muitas vezes, a escola esteja inconscientemente, comprometida com os interesses das classes dominantes, reproduzindo suas estruturas e visão de mundo e, às vezes, até legitimando-as, não podemos jamais esquecer de atender aos interesses dos setores mais carentes da sociedade verificando o que, e como, devemos fazer para que a escola possa tornar-se um instrumento eficiente de promoção de mudanças sociais.

Precisamos, enfim, pensar que as crianças das classes desfavorecidas, que mais têm dificuldades de aprendizagem, são aquelas que reconhecem (também seus pais), o grande valor do docente que lhes deu o instrumental de luta mais eficaz, para a sua ascensão social e transformação da sociedade.

Em nossas observações, durante o planejamento de diversas escolas, pudemos constatar a confusão que muitos educadores fazem entre organização e planejamento. Houve casos onde se acreditava que a organização deveria estar submetida ao planejamento. O que dá para afirmar é que a organização é “o meio próprio” para a execução de um plano.

Com certeza, afirmar que na escola “tudo é organizado”, pode ser motivo de orgulho do Diretor e do Corpo Docente, mas não é garantia de que os métodos usados são eficientes na formação do cidadão crítico e criativo, que todos desejam. Não se pode confundir planejamento com arrumação, burocracia ou aplicação rigorosa de métodos.

Segundo o Houaiss (2010), planejamento é:

- serviço de preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes; planificação
- determinação de um conjunto de procedimentos, de ações (por uma empresa, um órgão do governo etc.), visando à realização de determinado projeto; planificação.

A organização, de acordo com o referido dicionário é:

- entidade que serve à realização de ações de interesse social, político, administrativo etc.; instituição, órgão, organismo, sociedade.
- grupo de pessoas que se unem para um objetivo, interesse ou trabalho comum; associação.
- conjunto de normas e funções que têm por objetivo propiciar a administração de uma empresa, negócio, escola etc.

Assim, planejar e organizar não são sinônimos, mas um complementa o outro. Compreendemos que organização é, em síntese, um planejamento eficaz.

Planejamento e organização complementam-se; um não pode existir sem o outro, pois não há como se planejar sem organização e organizar, sem planejamento, é inócuo.

O Planejamento serve-se da Organização para se realizar, ou melhor, para possibilitar o desenvolvimento das ações do plano. Entendemos que o planejamento é uma das formas de organizar a ação pedagógica na escola, pois sem diretrizes gerais o trabalho escolar perde-se em ações burocráticas e repetitivas.

Mas, o que constamos é que o planejamento é elaborado pelos professores, na primeira reunião do ano letivo, sendo válido para todo o ano.

André (1990) faz uma análise em relação a essa questão:

Perde-se com isso uma oportunidade extremamente valiosa de construir uma linha do trabalho comum, em que fiquem definidos os fins que se pretendem alcançar com a educação escolar e os meios necessários para que esses fins sejam realmente atingidos (p. 68)

A partir do momento em que se aproveita essa oportunidade para uma reflexão conjunta sobre os propósitos da prática escolar, também se encontra espaço e tempo no cotidiano escolar para se avaliar essa prática, para analisar o que foi realizado, o que deixou de ser feito e aquilo que ainda falta realizar.

André (1990, p.69) continua: “Pensar coletivo sobre a prática educativa escolar é fundamental, se quisermos transformar essa prática no sentido de um maior comprometimento de todos nela envolvidos”.

É preciso que haja um pensar comum, entre equipe pedagógica e

equipe administrativa, para que se possa definir um caminho teórico, no qual se estabeleça critérios para o repensar do trabalho pedagógico e da avaliação escolar.

4. TRABALHO COLETIVO

“O trabalho coletivo na escola deve estar voltado para a construção de um perfil de cidadão” (FUSARI), que obviamente não é neutro, mas vinculado a concepções de Educação e de Sociedade. Para tanto é fundamental (um grande desafio !) que nós professores nos percebemos além dos muros da escola, com seres individuais, sim, mas integrados a uma coletividade com características sociais, políticas, econômicas, históricas e comuns, capazes de enxergar a realidade, discutir, produzir, exigir e propor soluções para problemas reais da coletividade que compõem a escola e conseqüentemente, atender a individualidade.

A escola, como parte da sociedade, local de formação e exercício da cidadania, deve estar comprometida com a melhoria da sociedade em geral. É preciso possibilitar aos membros dessa comunidade, a atuação no planejamento e na avaliação de suas ações e não apenas na execução.

Cabe à escola, liberada pela direção, possibilitar reflexões conjuntas sobre o conhecimento crítico da realidade e buscar alternativas de solução.

O diretor de escola, como líder, é peça fundamental no processo de trabalho coletivo. O trabalho coletivo pode ser desenvolvido por diferentes formas, como segue.

1) Integração grupal e socialização do poder

O clima relacional de uma escola tem seu eixo nos professores que nela atuam. São eles que determinam as relações internas. Portanto, cabe ao líder - o diretor - conduzi-los aos relacionamentos desejados. Se a direção promover o clima de fraternidade, de respeito, de diálogo e de responsabilidade entre os professores, esse mesmo clima se mostra extensivo aos alunos.

A direção tem a obrigação de garantir a integração e a coesão da comunidade escolar.

2) O constante diálogo

É fundamental o estabelecimento permanente do diálogo entre a direção e todos os segmentos da escola, mormente com os professores sobre os

quais repousa a possibilidade de viabilizar um ensino de qualidade.

Esse diálogo poderá levar o corpo docente, durante o planejamento e nas HTPCs (Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo), a decidir sobre o que deseja para sua unidade e assumir uma série de responsabilidades inerentes a esse desejo.

Para isso se faz necessário à direção munir-se de muita tolerância e paciência (saber ouvir a todos, estimulando-os a sugerir propostas que desejam, realmente, executar) a fim de aparar as arestas que, fatalmente, surgem quando se trata da adesão dos vários segmentos do Projeto da Escola.

Há sempre aqueles que se lançam com entusiasmo ao trabalho coletivo; há os cépticos que descreem das mudanças propostas face aos problemas que enfrentam em sala de aula e, aqueles, ainda, que se omitem deliberadamente, para não assumir compromisso que possa alterar sua deficiente conduta pedagógica.

Dessa forma, a constante discussão dos problemas enfrentados por todos os docentes em suas ações junto aos alunos, propondo soluções conjuntas nas HTPCs, acaba, com o tempo, por convencer a todos de que o trabalho coletivo vem trazendo benefícios ao processo pedagógico.

Contudo, é preciso perseverança por parte da direção, da coordenação e dos professores, não abandonando o barco ao primeiro sinal de tempestade.

A participação é fundamental nesse processo de socialização educacional e de construção da cidadania. (FONSECA, 1994, pg 57)

3) Subsídios

A oferta de subsídios àqueles que demonstram dificuldades em melhorar seu desempenho pedagógico e em suas relações com os alunos em sala de aula é outra forma de auxiliar os professores. Afinal, ninguém pode dar o que não tem e sabemos muito bem da heterogeneidade de nosso corpo docente nos dias que correm. E, não por culpa deles, evidentemente, mas de toda uma estrutura inadequada que caracteriza, hoje, a escola pública.

Cabe, pois, à direção e à coordenação iniciar esse processo de capacitação com os recursos que dispõem a escola que, embora reduzidos, podem contribuir para uma melhoria geral do desempenho dos professores,

mesmo porque as capacitações oficiais, muitas vezes, passam longe das reais necessidades da unidade escolar.

4) Interdisciplinariedade

O primeiro passo para o desenvolvimento do trabalho coletivo é o trabalho interdisciplinar. Naturalmente, vai agregando um maior número de docentes nessa ação pedagógica, que é de maior relevância, uma vez que dá, aos professores e aos alunos, a ideia de que o conhecimento é um todo composto por partes que se relacionam intimamente, o que confere maior qualidade ao processo pedagógico.

Um trabalho fundamentado na interdisciplinariedade é um verdadeiro treino de trabalho coletivo que, em pouco tempo, demonstra sua eficiência na aprendizagem de conteúdos significativos. (Revista Nova Escola- 2010)

5. CONSELHOS ESCOLARES

A Secretaria de Educação Básica (SEB) desenvolveu um programa, que foi concebido com o propósito de promover a cooperação do Ministério da Educação (MEC) com os sistemas estaduais e municipais de ensino, objetivando a implantação, consolidação e desempenho dos conselhos escolares nas escolas públicas de Educação Básica (EB) do país.

São objetivos do programa:

- I. ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas.
- II. apoiar a implementação e o fortalecimento de conselhos escolares.
- III. instituir políticas de indução para a implantação de conselho escolares.
- IV. promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologia de educação a distância .
- V. estimular a integração entre conselhos escolares.
- VI. Apoiar os conselhos na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola.
- VII. Promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para garantir a qualidade da educação (portaria ministerial n 2, 896/2004, art.1). Com tais propositos, o MEC, envolveu organismo e entidades nacionais e internacionais no processo de formulação dessa política, grupos de trabalhos com o objetivo de analisar e apresentar propostas para propiciar o fortalecimento da gestão democrática e dos conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica. (CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação

E, para que tenha participação é necessário democratização, que é a forma mais prática de formação para cidadania, esta cidadania se da pela participação na tomada de decisões.

Desta forma, o conselho de escola representa uma parte desse processo e fracassa, se instituido como uma medida isolada e burocrática.

Para ser eficaz é preciso um conjunto de medidas que vise à participação

e a democratização.

1. Autonomia dos movimentos sociais: fazer parcerias com base na igualdade de condições, preservada a especificidade tanto do Estado quanto da sociedade civil.

2. Canais de participação, onde a administração deve abrir mão de sua capacidade autônoma de decidir, com as famosas decisões de gabinetes.

3. Transparencia administrativa, isto é, democratização das informações. A população precisa apropriar-se das informações para poder participar.

Nesta perspectiva, a luta pela educação, pela cultura, pelo saber e pela instrução encontra sentido, se inserida neste movimento de constituição da identidade política do povo comum. Essa luta é um movimento educativo enquanto representa uma movimentação, organização, confronto, reivindicação e, consequentemente expressão e prática de consciência de legítimo e devido (NOSELLA, 1993, p.77).

O conselho de escola não elimina a tensão entre escola e comunidade, se constitui, sem dúvida, também numa escola para os pais, pois oferece a possibilidade de uma aprendizagem de mão dupla: a escola extendendo sua função pedagógica para a sociedade, e esta influenciando os destinos da escola.

Este é o mais poderoso instrumento para tornar realidade uma antiga reivindicação da comunidade educacional; a gestão democrática participativa. Participação esta que se constitui no dia-a-dia, em meio aos problemas e conflitos da vida de qualquer organização.

Dentro deste órgão a busca do consenso é estratégia essencial para que as decisões sejam respeitadas por toda a comunidade escolar e para que o próprio conselho se fortaleça como instância de deliberação e definição dos rumos da escola.

Apesar de todo esse envolvimento, os integrantes devem ter evidente que estão sob as diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolêscente (ECA), estatuto este que no artigo 4º define:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e o Poder Público assegurar com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. (BRASIL, 1990).

Assim como também devem levar em consideração a Constituição Estadual, Municipal e as leis básicas de ensino.

Além disso nos interessa, primordialmente, o funcionamento do conselho escolar em termos de execução, pois cabe aqui colocar os fortes indícios de que sofre no cotidiano uma extrema burocratização, o que faz com que, comumente, um órgão de tamanha relevância assuma papéis secundários; costuma ser esquecido e lembrado apenas em meras assinaturas de documentos para fins burocráticos.

. Assim, o Projeto Pedagógico (PP) deve refletir o desejo de um trabalho coletivo, cabendo à direção e à coordenação tirar dele (coletivo) aquilo que julgar essencial para os discentes, o que significa, numa primeira etapa, o comprometimento de todos com aquilo que elencou como relevante para orientar suas ações em busca de um ensino de qualidade.

Evidentemente que tudo isso deve estar embasado numa fundamentação teórica compreensível ao coletivo. De nada adiantam grandes tiradas filosófico-pedagógicas, textos herméticos e modernos, se o grupo se mostra incapaz de assimilá-los e colocá-los em prática. Daí a importância da seleção de documentos para análise dos professores durante o planejamento e HTPCs

Afirmamos que as metas devem originar-se do diagnóstico da escola – não naquele que acreditamos como acontece em muitos planejamentos, mas numa pesquisa séria, que leve os professores a conhecer, realmente, o alunado com que cada unidade vai trabalhar – e são estabelecidas pelo coletivo. Devem refletir o que o coletivo realmente pode realizar. E, nesse aspecto, a escola consegue trabalhar com os pés no chão.

Afinal, como já mencionamos anteriormente, ninguém pode dar o que não tem; assim, se deve passar por necessárias capacitações que, em

muitos casos, podem ser desenvolvidas nas HTPCs.

O trabalho coletivo, assim, não é meta fácil de atingir. Todavia, é o caminho para uma escola que se quer democrática, para uma qualidade de ensino desejada por todos.

6. DIREÇÃO ESCOLAR: UM PAPEL INSUBSTITUÍVEL

Um dos grandes desafios da escola que está empenhada em construir e desenvolver convívio democrático é neutralizar os preconceitos e as discriminações, reconhecer e valorizar a nossa identidade nacional cheia de riqueza pela sua pluralidade, precisamos superar todo tipo de discriminação e valorizar as características específicas dos grupos que compõem a nossa sociedade.

Neste sentido, a escola deve ser um local onde se aprende que é possível a coexistência, em igualdade, dos diferentes.

Esse trabalho se dá a todo instante e é baseado na tolerância, no respeito aos direitos humanos e na noção de cidadania compartilhada por todos nós .

Você conhece espaço melhor que o da escola para promover a integração pacífica das nossas comunidades ? Provavelmente não, embora nela existam contradições, pressões internas e externas oriundas de sua própria organização institucional.

A escola é espaço próprio para tarefa educativa, nela atuam profissionais cujo trabalho está ligado a transmissão da cultura. Sendo uma instituição inserida num todo social mais amplo e complexo, hoje há um consenso sobre o fato de que a educação é uma tarefa coletiva da sociedade.

Isso quer dizer que, embora seja dirigida por uma equipe de pessoas que nela trabalha, ela não pode ficar à margem do contexto em que se insere. Assim, faz sentido aprofundarmos a relação escola- comunidade.

Sabemos que a escola é um local em que atuam diferentes pessoas e vontades e que, portanto nela são exercidos múltiplos papéis. É importante lembrar que as famílias também participam dessa comunidade, ainda que de forma diferenciada. Todas essas pessoas estão, de alguma forma próxima, porque têm um interesse em comum : o conhecimento.

Os pais lutam para que seus filhos frequentem uma escola, porque sabem o valor que o conhecimento tem na vida em sociedade. Os alunos, nela estão, para garantir o acesso ao conhecimento. Os professores, nela estão,

para garantir esse acesso de uma forma mais direta, cabendo-lhes desenvolver situações de ensino – aprendizagem que possibilitem, aos alunos, a aquisição do conhecimento sistematizado. A equipe dirigente e técnica, nela está, para assegurar condições próprias ao encontro entre aluno e professores. É necessário superar a imagem caricatural da escola pública, recuperar o seu valor e auto-estima de todos que nela atuam.

O diretor da escola exerce um papel importante na estrutura do ensino público, pois cabe-lhe promover a ligação entre os órgãos administrativos do Estado com a escola, dar conta das questões administrativas e pedagógicas da própria escola, assim como promover o relacionamento e a participação da comunidade externa à escola.

O diretor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O diretor deve saber integrar objetivos, ação e resultados, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores que procuraram o bem comum de uma coletividade.

Em síntese, o bom diretor deve ser um administrador, isto é, manter a escola dentro das normas do sistema educacional seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos, também deve valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e criar oportunidades de capacitação docente.

Deve preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, estar sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abrir a escola nos finais de semana e permitir o acesso livre em sua sala.

É importante ter uma equipe de direção que tenha jogo de cintura. Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos facilita o trabalho de equipe e, é claro, resolve problemas.

A participação da direção – agente de transformação e de desenvolvimento, controlador e avaliador da Gestão Escolar – no planejamento, parece-nos insubstituível. Embora deva delegar responsabilidades, nas várias etapas da organização da escola, cabe a ela estabelecer diretrizes gerais, resultantes da ampla discussão com o pessoal de apoio e com as equipes técnico-docentes. Essa discussão reflete sempre o “Plano de Escola”, que se quer implantar e desenvolver. (UDEMO, s/d)

Uma direção interessada tem presente sua capacidade de observação e avaliação do que vivenciou ao longo dos anos em que esteve à frente de uma Unidade Escolar (UE).

Trata-se de um acúmulo de experiências, de modo algum desprezível, conferindo-lhe autoridade para orientar quaisquer planejamentos e fornecer os mais variados subsídios. A direção detém a visão de conjunto do processo pedagógico e, oferece-la à compreensão dos envolvidos é uma contribuição de inestimável valor.

O diretor deve estar ligado ao cotidiano da sala de aula, conhecer alunos, professores e pais. 'Só assim ele se torna um líder e não apenas alguém com autoridade burocrática. Precisa ser visível, uma pessoa real e atuante, mesmo que isto o torne mais vulnerável.

Para exercer o cargo de diretor de escola exige uma dedicação imensa porque não é fácil controlar uma escola, pois terá que Ter um conhecimento geral para levar adiante todos os assuntos de extrema responsabilidade. Para se tornar um grande diretor de escola é necessário : trabalhar para que a escola seja um lugar onde os alunos possam aprender tranquilamente, lidar com situações financeiras, econômicas, jurídicas e sociais. Também é necessário Ter preparo psicológico pois é difícil e complicado trabalhar com crianças e adolescentes, mais é satisfatório. É importante se destacar e ganhar o respeito de todos que fazem parte da escola.

7. RESULTADOS

Esta parte do trabalho apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada em dez escolas públicas localizadas na região do Vale do Ribeira, sendo cinco do município de Iguape e cinco do município de Ilha Comprida, sendo cinco da Rede Estadual e cinco da Rede Municipal. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário (Apêndice A), contendo vinte e sete questões fechadas e uma aberta para opinião e possíveis sugestões.

Os sujeitos da pesquisa são os diretores das dez escolas participantes. A intenção da pesquisa com esses sujeitos é de avaliar as condições reais de trabalho de diretor como gestor escolar, seus limites e possibilidades.

As questões do questionário abrangeram um conjunto de itens, que procuraram identificar a atuação dos diretores a respeito de suas tarefas e das expectativas dos alunos em relação aos seus procedimentos, da possibilidade e forma de contribuição da comunidade, dos problemas prioritários enfrentados ou a serem enfrentados e ainda dos atributos de um gestão democrática.

Para a análise das respostas, as questões foram agrupadas em quatro indicadores da gestão democrática (Apêndice B).

A análise dos dez questionários respondidos permitiu-nos chegar aos seguintes resultados.

Indicador 1 – liderança educacional

Entendemos que este tipo de liderança é empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Ela é a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino.

Se baseia no bom senso – a delegação de autoridades aquela que estão envolvidas na produção de tarefas educacionais, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os objetos de funcionamento de organizações em todo o mundo, com auto grau de desempenho.

Particularidade de um líder participativo, é um facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada

de decisão e implementações de ações; promove a comunicação aberta, demonstra orientação ativa, constrói equipes participativas; incentiva a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários e de todos os da escola.

Outra forma de analisar a liderança educacional é através da observação das atividades pertinentes à liderança. Isto inclui criar e comunicar uma visão compartilhada, ganhar a confiança e o comprometimento organizacional, usar as competências da organização, desenvolver as equipes da escola e motivá-las. Tudo isso irá contribuir para estabelecer um senso de responsabilidade coletiva através da nova visão da escola.

Com base no estudo questionado identificamos quatro aspectos da liderança educacional:

Apoio : Comportamento que contribui para que todos dentro da escola se sintam valiosos e importantes.

Ênfase no objetivo: Este é um comportamento que estimula o entusiasmo em realizar o trabalho para produzir resultados.

Facilitação do trabalho: Remoção dos obstáculos e desvios permitindo que os professores e funcionários realizem seus trabalhos.

Interação: Atitude que viabiliza a transformação dos funcionários em uma equipe de trabalho.

Outro aspecto a ser abordado na liderança educacional é a confiança, fundamental e importante para manter uma organização unida, podendo facilitar a boa comunicação assim como, corrigir ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando assim o entendimento de objetivos criando condições para o sucesso da organização.

Alguns diretores comentaram que outro aspecto de grande importância a ser abordado da liderança educacional

Notamos que nesta habilidade todos os diretores consideram a liderança educacional um fator de transformação da escola, entenderam que o gestor é um líder e não um controlador, em que estimulem os professores, funcionários, pais e alunos da comunidade. Compreenderam que esta atuação não deve ser exclusividade deles. A escola precisa trabalhar para se tornar ela própria uma comunidade social de aprendizagem também no quesito liderança, tendo em vista que a natureza do trabalho educacional e os novos paradigmas

organizacionais exigem essa habilidade.

Indicador 2 – flexibilidade e autonomia

As principais características desse tipo de liderança são representadas pela equidade de equilíbrio entre direitos e responsabilidades. Gestor democrático é flexível, procura sempre que possível a participação dos membros da escola para a formulação de programas de ação. Estimula e orienta discussões e decisões, dá a todos os participantes ampla perspectiva da razão e da continuidade das atividades sugerindo uma melhor execução do trabalho, faz de maneira a sempre permitir alternativas.

Todos do grupo conhecem o padrão que se estabeleceu para a avaliação do seu produto e compreendem as razões da necessidade de alcançar esse padrão.

O gestor não poderá educar e instruir cada um isoladamente, seu desejo é estimular e orientar cada pessoa no sentido de que ela possa realizar-se em sua plena potência e sentir-se membro importante do grupo.

Flexibilidade em seu sentido democrático, deve ser um elo que faz com que um grupo de trabalho não seja sistemático. Tenha seu momento livre para alcançar seus objetivos.

Autonomia característica que o gestor democrático procura sem cessar estabelecer situações favoráveis para que cada pessoa possa desenvolver ao máximo, e para que possa alcançar sucesso e satisfação no trabalho. Ele procura a objetividade em sua crítica e na sua maneira de avaliar a produção de todos. Ele se identifica com o grupo, fazendo-se um participante e colaborador.

As respostas confirmam o processo de mudança na concepção de administração escolar nos moldes rígidos para uma gestão democrática.

Notamos que os diretores estão interessados na aplicação da gestão estratégica, principalmente na identificação das metas, objetivos, e formas de avaliar, bem como modernizar os aspectos administrativos que desta forma se torna mais fácil criar condições para a autogestão.

Indicador 3 – apoio à comunidade

É necessário que a comunidade se envolva integralmente nos processos de mudanças na educação. E para isso é preciso desencadear um movimento que envolva todo o sistema educacional, da escola ao poder central. Ele pode ser iniciado por professores que se engajem em ações transformadoras e passem a construir uma força que pode assumir dimensões imprevistas e provocar as mudanças necessárias.

Para que a escola se transforme em sua totalidade, é essencial que a reflexão sobre seu papel seja feita coletivamente. Mudanças isoladas de um ou de outro professor, apesar de importante, não transformam a escola enquanto instituição.

A escola far-se-à coesa , integrada e competente, quando todos souberem reconhecer a sua finalidade.

Apesar das especificidades de cada momento histórico e de cada comunidade, a escola tem sempre uma função básica e universal, que deve ser reconhecida por todos : a de garantir o direito ao saber científico, cultural e ético.

A construção desse conhecimento é um processo longo que requer perseverança. Dar esse exemplo garantindo os espaços para o debate coletivo, é uma importante contribuição da direção.

Neste indicador, as respostas foram eficazes, apresentam um elevado espírito de integração com a comunidade a fim de criar uma estrutura capaz de desenvolver uma gestão democrática e participativa, interagindo a comunidade com o papel da escola.

Indicador 4 – apoio escolar

As relações com o professor certamente será beneficiada se o diretor puder examinar as suas próprias relações diante de situações semelhantes às vividas por aqueles profissionais.

A busca de coerência entre aquilo que exigimos do outro e de nós mesmos é uma condição fundamental para um trabalho mais justo e solidário. Assim, se o diretor tem queixas em relação ao horário feito pelo professor, é bom verificar como ele, diretor, cumpre o seu horário.

Da mesma forma como age em relação ao cumprimento dos demais deveres, é também interessante lembrar como era seu comportamento frente à escola, ao diretor, alunos e pais antes de ser diretor.

Existem diretores que diante de um, dois ou três casos mais difíceis, passam a proclamar, dramatizar, o desinteresse dos diretores. Por que alguns professores demonstraram resistências, pensam logo no desinteresse de todos.

O importante é trabalhar no coletivo os procedimentos que possam estar ajudando e apoiando as conquistas profissionais. Este é um ato que educa a todos. Afinal cuidar do bom funcionamento da escola é um dever de todos os educadores. Assim, é importante cuidar para que o horário de estudo e planejamentos coletivos sejam cumpridos, evitando-se o seu uso para resoluções de problemas pessoais.

É também importante que o diretor examine em que medida sua conduta pode estar contribuindo para afastar o professor da participação.

Em se tratando de escola, é importante dar às pessoas condições para que possam ir superando todas essas dificuldades. É necessário facilitar a elas o contato com o novo.

Esse é um exercício que a todos auxilia nos momentos de conflito, dando-nos condições de neles atuarmos de forma justa e equilibrada.

Nota-se claramente que o clima escolar está ligado diretamente às expectativas dos professores em relação aos alunos; da direção e coordenação em relação aos professores. Buscando um clima escolar positivo com um todo, garantindo desta forma espaços privilegiados para a reflexão coletiva dos desafios vivenciados no contexto escolar.

No resultado final das questões observamos que quase todos os diretores se avaliaram com capacidade de gerir uma escola. Alguns ainda têm dificuldades de realização do trabalho participativo, resistem à mudanças e reclamam de ausência de condições básicas de funcionamento.

A idéia de gestão democrática identificada na maioria das respostas, referia-se a uma gestão compartilhada aos problemas corriqueiros da Unidade Escolar, nas respostas sobre o que esperar como contribuição da comunidade escolar identificamos uma preocupação, mais que não se fazia acompanhar de um entendimento de que do diretor devesse partir alguma iniciativa no sentido do estímulo a tal participação de modo a promover um avanço consistente na transformação da aprendizagem de seus alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa ficamos diante de fatos, explicitações, colocações e algumas afirmações, somos aqui levados a comentar e aferir sobre pontos consideramos por nós de grande relevância para a validade desta pesquisa. A participação por meio da gestão democrática vai desmitificar a escola como instrumento de alguns, ou até quem sabe, retirar a más impressões que vem se espalhando há décadas sobre esta instituição.

Assim o estímulo à participação, o trabalho em equipe, o desenvolvimento de lideranças, a valorização do trabalho de cada um dentro da escola, tendo sempre que tornar claros os objetivos desta e o acesso de todos às informações, são meios para caminharmos de acordo com conceitos de participação direcionados à gestão democrática, sem perdermos de vista a função da escola.

A conquista desta prática não é só do diretor, mas por todos os integrantes da instituição, pois, do contrário, tudo que demorou para ser instituído perde o seu valor e se modifica de acordo com os ideais individuais de cada pessoa, sem a construção de nenhum elo com os objetivos da escola e trazendo a tona mecanismos para a legitimação da manipulação exercida historicamente sobre as pessoas através da educação.

Ao se propor um projeto participativo, que por sua vez exija de todos que o integram características como responsabilidade, liberdade, respeito, autoridade, disciplina e uma extrema capacidade de mediação de opiniões, não há espaço para atitudes comodistas que se contentam com soluções vinda de cima ou com rigoroso respeito à estrutura hierárquica que submete o autoritarismo que muitas vezes vem disfarçado de democratismo, aí ninguém assume realmente uma postura e nem executa qualquer outro tipo de ação.

Notamos que a abertura da escola à comunidade, a participação em sua gestão de todos os seguimentos, implica num processo de educação política que só é possível se, existir um projeto claro orientando essa participação.

Sem dúvida é necessário renovar a escola, em busca da melhoria da

qualidade da educação e até por exigência da sociedade moderna.

O papel da escola mudou radicalmente, nos últimos tempos, pois num primeiro momento, o conceito se pautou num “local de transmissão de saber”. Hoje a escola é uma importante instituição socioeducativa, sendo um local comprometido com o desenvolvimento integral do educando, o seu preparo para o exercício da cidadania e o mundo do trabalho, além do desenvolvimento de habilidades e competências.

O gestor escolar, nesse ambiente, é peça chave para o desencadear de ações em benefício da escola. A gestão escolar será tão mais eficaz quanto maior for a construção coletiva do seu projeto político-pedagógico. Isso pressupõe o conhecimento da realidade da escola e das demandas da comunidade.

As famílias dos alunos devem ser cada vez mais estimuladas a participarem ativamente da gestão escolar. Somente um líder é capaz dessa tarefa, consciente da importância das relações humanas no desempenho de suas funções.

O aluno, por sua vez, continua sendo o centro e o objetivo de todo esse processo.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Avaliação escolar: além da meritocracia e do fracasso.** *Caderno de Pesquisa*, São Paulo, n. 99, p. 16 – 20, nov. 1996.

ARAÚJO, 2004, p.170

_____. **Avaliação da escola e a avaliação na escola.** *Caderno de Pesquisa*, São Paulo, n. 74, p. 68 – 70, agosto 1990.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Lei 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Secretaria da Educação Básica – MEC, 1996.

_____. **Lei 8.069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 1990.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988.

CONSED, Conselho Nacional de Secretários de Educação.

CARVALHO, Inaía Maria Moreira. **Escolarização em famílias de classe trabalhadora.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 42, p. 27 – 40, agosto 1992.

CORDIOLLI, Marcos Antonio. **Escola & poder: problemas e questões do controle do poder na escola.** *Educação em Debate*, m. 01, p. 12-17, dez/92 – jan/93

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Gestão democrática da educação pública.* Disponível em: < www.pedagogia.brasilecola.com/gestão-educacional/gestao-democratica.htm > Acesso em: 19/07/08.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Interdisciplinariedade** – um projeto em parceria. In: _____. **Metodologia da pesquisa Educacional.** 2. ed. São Paulo. Cortez, 1991. p. 145 – 162.

FONSECA, Dirce (org.). **Administração educacional: Um compromisso democrático.** Campinas, SP: Papyrus, 1994.

FREITAS, Luiz Carlos. **Neotecnicismo e a Formação do educador.** In: ALVES, Nilda (org.) **Formação de Professores: pensar e fazer.** São Paulo: Cortez, 1996.

FUSARI, José Cerchi. **A construção da Proposta Educacional e do Trabalho Coletivo na Unidade Escolar** (texto)

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

GOMES, Leda. **Gestão Democrática da Educação**. Ministério da Educação: Secretaria de Educação Básica-Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino-Coordenação Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino, 2006

GONZALEZ, Elias Nunes. **Conselho de classe participativo**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 1987.

HOUAISS, 2010

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto** n.72. Brasília: INEP, fev/jun 2000a p. 11-32

LUCK, Heloísa. Indicadores para qualidade na gestão escolar e ensino. In: **Revista Gestão em Rede**, nº 25, nov/ dez. 2000b, p. 15-18.

MIRANDA, Romeu Gomes de. **A gestão da escola pública. Educação em Debate**, n. 01, p. 6-7, dez/92 – jan/93.

NOSELLA, P. Em Busca da Organicidade na Escola Pública de Primeiro Grau. **IDÉIAS**, São Paulo, n. 16, p. 77-106, 1993.

OLIVEIRA, Betty; DUARTE, Newton. **A socialização do saber sistematizado e a dimensão política da prática especificamente Pedagógica**. In: _____. **Socialização do saber escolar**. São Paulo: Cortez, 1987. p. 11 – 45

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**, São Paulo: Cortez, 2000

PIMENTA, Selma Garrido. **A organização do trabalho na escola**. ANDE, São Paulo, n. 11, 1986.

REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO – **FACEF** - vol.01 edição 01 – julho- Dezembro 2002)

REVISTA NOVA ESCOLA , 2010

RIBEIRO, Maria Luisa Santos. **A importância política da realização da Especificidade da educação**. ANDE, São Paulo, n, 12, p. 22-26, 1987.

ROCHA, Any Dutra C. da. **Conselho de classe: burocratização ou participação?**. Rio de Janeiro, F. Alves, 1982.

RODRIGUES, Neidson. **A necessidade social da educação escolar**. In:

_____. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 1987. p. 52-58.

_____. **A função política e social da escola.** In: _____. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 1987. p. 58-69.

SAVIANI, Demerval. **O sentido da pedagogia e o papel do pedagogo.** ANDE, São Paulo, n. 9, p. 29 – 38, 1985.

SCHEIBE, Leda. **O ensino de 1º grau: garantia do direito à educação e o Desafio da qualidade.** ANDE, São Paulo, n. 12, p. 11 – 14, 1987.

SPOSITO, Marília Pontes. **Educação, gestão democrática e participação popular.** In: _____ **Educação e Realidade;** Porto Alegre: Artmed, 1990.

SPOSITO, Marília Pontes. **Sistemas de ensino e gestão democrática;** Porto Alegre: Artmed, 1990.

UDEMOMO - Sindicato Especializado Educação Magistério Oficial do Estado de São Paulo. **Revista do Projeto Pedagógico** Disponível em: http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_02OPapelDirecao.htm acesso em: 12/9/2010.

UNESCO/MEC. **Gestão da Escola Fundamental.** Editora Cortez, 2000.

APÊNDICE A- Questionário

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de pesquisa acadêmica que comporá a Dissertação de Mestrado em Educação, do Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL, da aluna Edilma de Moura de Oliveira.

Não há necessidade de identificação e o conteúdo deste questionário terá sigilo absoluto, servindo apenas para fins acadêmicos.

Sua colaboração é muito importante para o sucesso do estudo e eu fico muito agradecido por sua colaboração. Muito Obrigado.

Escola: _____

Função ou cargo: _____

Tempo de atuação na função: _____

Gênero: M () F ()

- 1- Ando pelos corredores da escola, aguardo os alunos na entrada e costumo cumprimentá-los, chamando-os pelo nome.
V ()
F ()

- 2- Recebo em minha sala os alunos aniversariantes do mês ou da semana ou quem sabe, até do dia, para desejar felicidades.
V ()
F ()

- 3- Estou à disposição para receber os pais ou responsáveis para entrevistas
V ()
F ()

- 4- Faço entrevistas informais, ando com os alunos ou com os pais pelos corredores, mostro laboratórios.

V ()

F ()

5- Visito com regularidade as salas de aula para observar o funcionamento ou conversar com os alunos.

V ()

F ()

6- Visito os recreios e vou às competições esportivas.

V ()

F ()

7- Estou presente às reuniões de pais ou responsáveis.

V ()

F ()

8- Acredito na avaliação do desempenho na escola

V ()

F ()

9- Sou capaz de dedicar um tempo especial a um aluno ou aluna em momento de angústia pessoal.

V ()

F ()

10-Preocupo-me com a felicidade dos alunos e educadores.

V ()

F ()

11-Faço avaliação da escola com os membros do corpo docente e discente.

V ()

F ()

12-Incluo-me nas avaliações para refletir sobre as observações feitas e corrigir-me de algumas falhas.

V ()

F ()

13-Organizo pesquisas de opinião entre o corpo discente e as famílias para avaliar se nossos objetivos estão em sintonia com a clientela da escola.

V ()

F ()

- 14-Vejo o aluno ou aluna como um todo, na sua formação intelectual, afetiva e de compromisso com a cidadania.
V ()
F ()
- 15-Estou sempre atento(a) ao nível do ensino e à excelência humana da escola, algo que entendo como mais amplo porque envolve também a excelência acadêmica.
V ()
F ()
- 16-Incentivo as gincanas, as maratonas e todos os concursos de que a escola participa.
V ()
F ()
- 17-Acompanho os conselhos de classe ou recebo relatórios escritos e verbais sobre os mesmos.
V ()
F ()
- 18-Preocupo-me com os aprovados, com os dependentes (no caso de o regimento prever esta situação) e com os repetentes.
V ()
F ()
- 19-Tenho preocupação com a qualidade dos serviços prestados pela escola e sei que qualidade não se fixa somente em aparelhos e máquinas.
V ()
F ()
- 20-Tenho certeza de que a capacitação dos educadores é fator de atração de mais alunos para a escola.
V ()
F ()
- 21-Mantenho um relacionamento muito bom com a imprensa e divulgo as atividades da escola para a cidade.
V ()
F ()
- 22-Exijo de meus coordenados ou dirigidos, mas confio neles e dou-lhes segurança.

V ()

F ()

23-Os alunos dessa escola conhecem seus limites e nós discutimos os porquês desses limites em muitas reuniões

V ()

F ()

24-Somos flexíveis, mas sempre defendendo o bem comum e a melhor qualidade de todos os serviços com responsabilidade.

V ()

F ()

25-Promovemos uma formação moral e religiosa dos alunos e aulas.

V ()

F ()

26-Nosso corpo docente vem se atualizando continuamente e até com a ajuda do colégio, como investimento nesse capital humano.

V ()

F ()

27-Formamos um grande time nesta escola.

V ()

F ()

Coloque alguma observação se achar necessário:

APÊNDICE B- Indicadores da Gestão Democrática

INDICADORES	QUESTÕES COERENTES COM OS INDICADORES
INDICADOR 1 – LIDERANÇA EDUCACIONAL	11, 12, 13 15, 17, 18, 19, 20, 26, 27
INDICADOR 2 – FLEXIBILIDADE E AUTONOMIA	08, 22, 23, 24, 25
INDICADOR 3 – APOIO À COMUNIDADE	03, 04, 07, 16, 21
INDICADOR 4 – APOIO ESCOLAR	01, 02, 5, 06, 09, 10, 14,