UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Francisco Jacinto Santana da Frota

O ÊXITO DA GESTÃO PÚBLICA

ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM AMBIENTE ADVERSO.

REDENÇÃO – CEARÁ

2014

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA

AFRO-BRASILEIRA

DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTANCIA

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FRANCISCO JACINTO SANTANA DA FROTA

O ÊXITO DA GESTÃO PÚBLICA ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM AMBIENTE ADVERSO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Prof. Orientador: Carlos Henrique Lopes Pinheiro.

Redenção
2014

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira

Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)

Biblioteca Setorial Campus Liberdade

Catalogação na fonte

Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

Frota, Francisco Jacinto Santana da.

F961e

O êxito da gestão pública escolar democrática em ambiente adverso. / Francisco Jacinto Santana da Frota. Redenção, 2014.

61 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Prof. Dr. Carlos Henrique Lopes Pinheiro.
Inclui Figura, Referências.

1. Administração pública 2. Ensino fundamental 3. Educação. I. Título.

CDD 370

Dedicatória

Aos meus alunos, nos quais vislumbro o futuro de uma sociedade mais cidadã.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado força e coragem para vencer essa jornada. A minha mãe, familiares e amigos pela compreensão e estímulo, sem os quais esse trabalho não teria sido possível. Aos professores, tutores e colegas de turma, pelo compromisso na construção do saber e pelos momentos de aprendizado e superação vivenciados no decorrer do curso.

“Pés, para que os quero, se tenho asas para voar?”

(Frida Kahlo)

RESUMO

Este trabalho propõe expor os benefícios de uma gestão democrática e evidenciar o pensamento de alguns autores sobre a participação. Pretende-se através deste trabalho analisar os pontos positivos da gestão democrática da Escola de Ensino Fundamental Alegria Cultural do município de Maracanaú, Ceará. Conceituou-se a gestão e viu-se que a gestão é a utilização de recursos para a realização de fins determinados. Posteriormente, apresenta-se um panorama da gestão pública nesta escola como agente transformador da realidade social adversa em que está inserida, seja pelas condições físicas do prédio escolar, seja pela própria natureza de pobreza social do seu entorno, situada no bairro Siqueira II, que possui um dos menores Índices de Desenvolvimento Humano dos bairros (IDH-B). Fala-se também da postura da diretora escolar democrática, bem como das coordenadoras pedagógicas, que deverão agir como líderes pedagógicos, tendo a responsabilidade de apoiar o estabelecimento de prioridades, avaliar os programas pedagógicos, além de enfatizar a importância dos resultados alcançados pelos alunos e, por fim, evidencia-se a relação da escola com a comunidade. A metodologia utilizada para a pesquisa constou de um estudo bibliográfico acerca da gestão pública escolar, em que se contou com a contribuição de vários autores especializados no assunto, dentre eles pode-se citar Saviani (1983), Libâneo (1993), Ferreira (1998), Paro (1996), Rodrigues (1998), Prais (1997), entre outros. Diante deste estudo, percebe-se que numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente das mais diversas formas, em todas as instâncias do corpo social, é de se esperar que haja dificuldade em levar pessoas a perceber os espaços que podem ocupar com sua participação. Sendo assim, a participação sugere um despertar no que tange a conscientização sobre os valores presentes no processor educacional e um posicionamento crítico em relação a eles. Quando juntas, para decidir algo, mesmo com a intenção de colaborar para a melhoria da vida em comum, as pessoas deixam transparecer suas crenças, suas preferências pessoais e mostram, às vezes, resistência a considerar posicionamentos divergentes ou opostos, porém com um bom e aberto direcionamento das questões, o gestor é capaz de converter conflitos e gerar soluções participativas e democráticas.

Palavras Chaves: Gestão, Programas Pedagógicos, Comunidade, Participação.

ABSTRACTO

En este trabajo se propone exponer las ventajas de una gestión democrática y demostrar el pensamiento de algunos autores sobre la participación. Se pretende a través de este trabajo analizar los puntos fuertes de la gestión democrática de la Escuela Primaria Alegría Cultural de Maracanaú, Ceará. Conceptualiza la gestión y vimos que la gestión es el uso de los recursos para lograr ciertos fines. Posteriormente, se presenta una visión general de la administración pública en esta escuela como un agente de la realidad social adverso en el que opera, ya sea por las condiciones físicas del edificio de la escuela, es por la misma naturaleza de la pobreza social de sus alrededores, situado en el barrio de Siqueira II, que tiene uno de el Índice de Desarrollo humano más bajo de los barrios (IDH-B). También se habla de la puesta del director de la escuela democrática, así como los coordinadores pedagógicos, que actuarán como líderes de la educación, tienen la responsabilidad de apoyar el establecimiento de prioridades, evaluar los programas educativos, así como haciendo hincapié en la importancia de los resultados obtenidos por los alumnos y por último, pone de relieve la relación entre la escuela y la comunidad. La metodología utilizada para la investigación consistió en un estudio de la literatura sobre el gobierno de la escuela, ya que contó con las aportaciones de diversos autores especializados en el tema, entre ellas podemos mencionar Saviani (1983), Libâneo (1993), Ferreira (1998), Paro (1996), Roberts (1998), de Prais (1997), entre otros. Antes de este estudio, se observa que en una sociedad donde el autoritarismo está presente de muchas maneras diferentes, en todas las instancias del cuerpo social, se espera que hay dificultades para llevar a la gente a darse cuenta de que pueden ocupar los espacios con su participación . Por lo tanto, la participación sugiere un despertar de la conciencia respecto de los valores presentes en el procesador educativo y una posición crítica en relación a ellos. Cuando están juntos, para decidir algo, incluso con la intención de colaborar en la mejora de vida de la comunidad, las personas revelan sus creencias, sus preferencias personales y muestran a veces la resistencia a considerar diferentes o contra de las posiciones, pero con una buena dirección de las preguntas abiertas, el gerente es capaz de convertir los conflictos y generar soluciones participativas y democráticas.

Palabras claves: Gestión de Programas Pedagógicos, Participación Comunitaria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Evolução do aprendizado na escola.

FRANCISCO JACINTO SANTANA DA FROTA

O ÊXITO DA GESTÃO PÚBLICA ESCOLAR EM AMBIENTE ADVERSO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Nome

Instituição

_____

Prof. Dr. Nome

Instituição

_____

Prof. Nome

Instituição

Redenção

2014

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....11
1. Compreendendo o atual modelo de gestão escolar.....13
1.1. Administração escolar para uma transformação social.....17
2. Escolas públicas e a importância de gestores integrados para uma gestão escolar de êxito.....24
2.1. A Escola Alegria Cultural e seus resultados na Prova Brasil.....25
2.2. Liderança integrada na EMEIEF Alegria Cultural.....29
2.3. Relação entre o capitalismo e a estrutura das escolas públicas.....31
3. Gestão escolar democrática – Resgatando a função social da escola.....36
3.1. Condições para o sucesso e a democratização da escola.....37
3.2. O PPP e o plano de trabalho da gestão da EMEIEF Alegria Cultural.....41
3.3. A conduta do diretor escolar na gestão democrática de êxito.....46
3.4. Gestão participativa: uma chance para a democratização.....47
3.5. Articulação escola x comunidade.....49
4. Gestão escolar participativa na construção do processo de ensino e aprendizagem.....51
4.1. Gestão democrática e eleições de diretores.....52
5. Conclusão.....57
6. Referências bibliográficas.....60

INTRODUÇÃO

Numa gestão, rompe-se com a rotina alienada do mundo pessoal, ao mesmo tempo em que se mediatizam e efetivam decisões estruturais da prática educativa. De acordo com Libâneo (1993), a gestão democrática é um processo que requer a mobilização de todos os profissionais de educação que fazem a comunidade escolar, além dos pais, alunos e representantes de segmentos organizados na sociedade civil que se encontra no local onde está inserida a escola.

Esta prática de gestão deve ter a competência de resgatar a função social e política da escola pública fazendo com que a mesma deixe de ser vista apenas como unidade gerencial, ocupada com a transmissão, socialização e crítica da herança cultural acumulada, porém, sobretudo, que seja tratada também como espaço de produção do saber, que possibilita formar o educando para o exercício pleno da cidadania com pensamento crítico, tornando-o capaz de compreender e transformar sua realidade social.

Dessa maneira, percebe-se que a gestão democrática deverá principalmente funcionar como mecanismo de aprendizado da descentralização, articulação e autonomia das diferentes existências da administração educacional, o que significa também, democratizar o processo pedagógico e a infraestrutura que o suporta, resgatando o direito de participação de todos os cidadãos quanto ao rumo da sociedade da qual fazem parte.

Faz-se imprescindível ressaltar a administração democrática como forma de resgatar o papel do gestor escolar, que na condução da ação coletiva poderá exercer o papel de diretor na medida em que é capaz de conduzir colegiadamente o projeto pedagógico da escola, fazendo sobrepor as necessidades comuns aos interesses individuais.

O objetivo do presente trabalho é investigar que a gestão participativa da Escola Municipal de Ensino Fundamental Alegria Cultural do município de Maracanaú, Ceará, como prática democrática é capaz de elevar o nível de formação intelectual, técnica e política não só de professores, como também alunos e dos pais a fim de que todos assumam o seu papel de corresponsáveis no processo educativo, possibilitando de forma legítima o exercício da cidadania. A gestão democrática da escola requer ao mesmo tempo, por parte do dirigente, o

domínio dos fundamentos pedagógicos da educação e dos processos de gestão, a sensibilidade política.

CAPÍTULO I: COMPREENDENDO O ATUAL MODELO DE GESTÃO ESCOLAR.

O modelo de gestão escolar existente está associado a resultados educacionais de baixa qualidade. A reprovação do aluno é muito elevada, a repetência provoca a manutenção da distorção idade série, e o abandono é uma das expressões da desmotivação e ineficiência ou baixa qualidade do ensino. Aliam-se a esses aspectos a depredação do patrimônio escolar e as diferenças notórias de conservação e gestão entre escolas da mesma localidade e em iguais condições.

Desse modo, as demandas por melhores resultados educativos cada vez mais compatíveis com o exercício de uma cidadania plena, constituem questão crucial para os sistemas educacionais e questão central para as escolas, reconhecidas como pronto central das políticas educativas.

A gestão escolar, portanto, ganha relevância e caráter substantivo como instrumento capaz de propiciar variados meios estratégicos para o alcance da qualidade e equidade dos sistemas e para cumprir a função social da escola e assegurar qualidade em seus resultados, pelo melhor desempenho da aprendizagem dos seus alunos.

A medida que as competências e as responsabilidades estão sendo melhores distribuídas entre as diferentes esferas administrativas, aumentam substancialmente as exigências para os gestores das redes de ensino.

A promoção da autonomia da escola – presente, hoje, como uma das principais estratégias para a melhoria da qualidade da educação pública – atribui aos gestores, ao Conselho Escolar, à comunidade escolar e à sociedade, importantes novos papéis e responsabilidades.

Dentro desse contexto, o desenvolvimento da gestão escolar enfrenta como um dos principais desafios o direcionamento da clientela ao mercado de trabalho, pois é fundamental para a qualidade do processo educativo. Trata-se, em primeiro lugar, de promover um novo tipo de liderança, motivada com a capacidade de diálogo, que alie uma sólida base conceitual e prática sobre a gestão da educação, trabalhe com os diferentes, medie avanços e conflitos,

facilite a interação entre os segmentos da comunidade escolar e as representações sociais, e, sobretudo, tome decisões que visem à melhoria e elevação do padrão dos resultados da aprendizagem dos alunos.

Isso significa construir um novo paradigma que elimine a falsa ambiguidade entre a gestão democrática/colegiada da escola pública e o estabelecimento de critérios de competência profissional para o exercício do cargo de diretor. Nessa nova forma de atuação, o que se busca é um profissional que tenha consciência crítica do trabalho que desenvolve na escola, realize um planejamento e uma ação participativa e coletiva em que a avaliação dos resultados envolva todos os responsáveis pelo processo de ensino.

Essa nova forma de gerir possibilitará uma permanente reflexão sobre as metas da escola, enquanto instituição do ensino, comprometida com os resultados da aprendizagem.

A questão é determinante para o sucesso escolar. Percebe-se, cada vez mais, a necessidade de se investir qualitativamente na escola, seja por meio da adoção do padrão básico, seja mediante a formação continuada dos professores, ou pela definição de critérios de acesso a direção escolar e sua qualificação, ou ainda, pela pública e notória urgência de se fortalecer a gestão escolar democrática, com recursos humanos, materiais e financeiros.

As reformas na gestão devem afetar o conjunto da ação educativa, ou seja, trabalhar o Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), lastreado pelo projeto político-pedagógico, a partir de avaliação institucional e do resultado do processo de ensino-aprendizagem.

De acordo com Luck (1997), em se tratando de gestão educacional, o desafio maior é implantar a reforma sistemática, definindo a hierarquia de prioridades para as mudanças. É preciso trabalhar simultânea e progressivamente, implantando avanços embora em sequências diferentes, implantando avanços.

Há ainda, um conjunto de desafios necessários para mudar e adequar os currículos no conjunto das reformas educacionais e formar, continuadamente e, em serviço, os professores; adequar, reformar e melhorar a infraestrutura escolar na perspectiva do padrão básico da escola, aproximando-se do referencial nacional e internacional; fortalecer o exercício da autonomia escolar com repasse de recursos; buscar parcerias, tais como conselho escolar, associação de pais, grêmios estudantis e outras representações e atores sociais comprometidos com a melhoria da escola pública.

Nesse processo, a gestão escolar não surge por geração espontânea. É um processo em construção, produto de gestores educativos que exercitam adequadamente suas habilidades, compromissos, competências, responsabilidades e liderança para melhorar, para mudar a situação, procedendo à constante revisão e adaptação do que está acontecendo. Isso requer uma comunicação mais livre, não só entre a escola e o sistema, mas entre as escolas, na própria escola e no envolvimento com a comunidade.

E não há receitas mágicas. Existem sim, modelos exitosos, que poderão refletir resultados positivos, e por esse motivo devem ser conhecidos e analisados, observando-se a realidade e a proposta de cada escola. Sobre isso diz Luck (1997):

> A autonomia da escola pública é produto de um processo que se constrói a partir de três eixos fundamentais: a capacidade de identificar os problemas e de apresentar alternativas para solucioná-los e à capacidade de administrar recursos financeiros próprios consonantes com as alternativas. Do ponto de vista prático, trata-se de elaborar um planejamento que gere condições necessárias para o exercício de uma gestão democrática e participativa, no qual o colegiado tem um papel relevante, sendo que o êxito da gestão depende de seu pleno funcionamento. (LUCK, 1997, p.23)

A autonomia é, pela sua natureza conceitual, uma condição sempre relativa, na qual ser autônomo quer se trate do indivíduo ou de uma instituição, implica a capacidade de tomar decisões, construir regras, enfim, gerir o próprio destino, porém, tendo sempre como referência o sistema social do qual é parte integrante.

Assim, a descentralização e autonomia da escola, como processos/práticas, que vem se instituindo dentro da escola pública brasileira, só poderá se efetivar a partir da participação individual de sujeitos históricos, capazes de adotar atitudes autônomas e reconhecer seus limites.

Um ponto é consensual nas diferentes abordagens e experiências de democratização dos sistemas educacionais: a descentralização vem sendo adotada como uma das medidas e um dos meios importantes para a solução da crise de gestão da educação. Libânio vai além ao afirmar que, *"é uma possibilidade positiva, desde que adotada com o necessário rigor, além do que, a administração burocrática e hierarquizada tem se revelada inadequada para a gestão dos serviços públicos"* (LIBÂNEO, 1993, p.18), ou pelo menos não tem assegurado a sustentabilidade da ação pública na área social.

Segundo Chiavenato (1983), as grandes instituições, públicas ou privadas, acabaram por desenvolver uma multiplicidade de estruturas centralizadas, que se tornaram fins em si mesmas, perdendo de vista as necessidades de seus usuários e da sociedade. Tornou-se, portanto, imperativo, a partir da incorporação de novas tecnologias de gerenciamento, reestruturar as grandes máquinas burocráticas, redirecionando para suas atividades mais recursos, capacidade de iniciativa e inovação, bem como responsabilidade de prestar contas pela qualidade dos serviços que prestam.

A remuneração recebida pelo trabalhador está intimamente associada com o nível de sua escolaridade; as estatísticas demostram que o salário cresce em íntima associação com esse nível. Não bastam, entretanto, anos de escolaridade, sem nenhum desenvolvimento educacional e progresso escolar. São necessários anos para que o indivíduo desenvolva novas competências e conhecimentos que contribuam para o aumento do seu referencial social.

Observa-se, entretanto, no Brasil, que os elevados índices de repetência e evasão escolar tem aumentado o número de anos de permanência dos alunos na escola, sem incorporação de novas competências e que, muito pelo contrário, tem gerado resultados negativos drásticos, como por exemplo, o rebaixamento da autoestima e dos profissionais da educação, a desvalorização da escola pela sociedade.

A todos os dirigentes de escola e de todo sistema se ensino compete, portanto, verificar quais são os problemas e dificuldades que vão além de situações e épocas específicas e, que, extrapolando fronteiras de professor para professor, de turma para turma, de ano para ano, de escola para escola, revelam que existe uma dificuldade que demanda ações globais. Esse é o caso da questão da evasão e repetência escolar que aparecem como um problema crônico.

No entanto, é um problema que vem sendo tratado de maneira inadequada, tendo em visa a sua permanência e até mesmo a sua aceitação passiva. Sugere-se que essa inadequação se deva, em especial, ao fato de que a questão vem sendo abordada ou apenas como um fato dado e inevitável, causado pelo nível sociocultural dos alunos de escolas públicas, ou apenas como uma questão pedagógica, resolvida no âmbito da sala de aula, a partir da competência dos professores. Vale dizer que se deixa de ver a questão, em seu conjunto, como um desafio que demanda atenção e medidas globais, passando por todos os aspectos e níveis de educação.

A partir de 2000, apresentaram-se novas perspectivas de abordagem da questão, uma vez que se aprimora o conceito já existente de gestão, pelo qual se entende que dela dependem os destinos e os resultados educacionais. Evidencia-se a necessidade do problema a ser abordado de forma global, o que é possível pela adoção de políticas orientadoras de estratégias e mecanismos de gestão capazes de confrontar os problemas em todas as suas perspectivas significativas e, superá-los, colocando-os em dimensões residuais.

Mesmo que o acesso à educação esteja praticamente garantido no país, os problemas de repetência persistem há décadas, sendo esta uma causa relevante da defasagem entre a idade escolar e a série cursada pelos alunos brasileiros. Os demais problemas como o abandono e a evasão escolar estão estreitamente relacionados à repetência. Ou seja, o aluno é reprovado, fica na escola e repete o ano uma ou mais vezes; ou após várias repetências, abandona a escola.

Consideram-se ainda, os elevadíssimos custos sociais que repercutem no presente, na vida, imagem e significado da escola, assim como, na autoimagem dos alunos e dos professores e na representação que fazem de seu papel. Além de, a médio e longo prazo, os aspectos negativos, na determinação da imagem social da educação e nas repercussões dessas condições na construção da marginalidade social e suas consequências.

1.1. Administração escolar para uma transformação social

O papel da escola consiste, de fato, na socialização do saber produzido historicamente que, quando é apropriado nos agentes envolvidos no processo ensino-aprendizagem possibilita a construção de uma consciência crítica, o que conduz a uma educação transformadora.

> A escola assume um papel efetivamente revolucionário na medida em que consegue levar as massas trabalhadoras a se apropriarem do saber historicamente acumulado e a desenvolverem a consciência crítica da realidade em que se encontram. (FERREIRA, 1998, p.64).

Em contrapartida, a prática da administração escolar, entre nós, revela-se conservadora precisamente porque mantém esses objetivos apenas no nível de discurso. Na realidade, eles acabam por ser negligenciados ou mesmo substituídos por fins que mais condizem com os interesses dominantes, com a própria sonegação do saber, ou a utilização da escola como indicadora de eliminação das desigualdades sociais, ou ainda a transmissão de conteúdos vinculados aos interesses dominantes e desprovidos de utilidade prática para a sociedade. Segundo Prais: *"A escola passa, assim, a desempenhar, a seu modo, função semelhante àquela exercida pela empresa capitalista em seu papel de servir a exploração de uma minoria sobre os demais."* (PRAIS, 1997, p.36).

A diferença é que, enquanto a empresa serve ao capital diretamente, mediando a apropriação da mais-valia no nível das relações de produção, a escola administra dentro dos parâmetros capitalistas e atendendo aos interesses da classe proprietária dos meios de produção, assume o papel político de enfraquecer os interesses antagônicos do capital, frente a classe trabalhadora, despotencializando sua ação política, na medida em que lhe nega a apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica. Dessa forma, a escola, que, em sua função especificamente educacional poderia constituir-se em instrumento de ação política a serviço da classe dominada, torna-se instrumento de ação política a serviço da dominação.

Assim, o tipo de administração escolar constituído a imagem e semelhança da administração empresarial capitalista se mostra incompatível com uma proposta de articulação da escola com os interesses dos dominados. Em termos políticos, os objetivos da empresa capitalista e da escola revolucionária não são apenas diferentes, mas antagônicos entre si. De acordo com Prais (1997):

> Diante desse antagonismo entre a dominação própria da empresa capitalista e a especificidade da ação educativa transformadora, não resta outra alternativa a uma administração escolar que se pretenda articulada com os interesses da maioria da população senão descartar de imediato a administração empresarial tipicamente capitalista. (PRAIS, 1997, p.40)

Isso porque tal modo de administrar serve a propósitos contrários a transformação social. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de educação transformadora, determinam a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar, ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que tem lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos

educacionais particulares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos subjacentes a atividade produtiva capitalista.

A vinculação orgânica existente entre os objetivos educacionais e o processo pedagógico escolar é a mesma que deve existir entre o técnico e o político na formulação de uma nova teoria da administração escolar, articulada com a transformação social. Na medida em, que, em termos políticos a escola adote objetivos articulados com os interesses da classe trabalhadora, é preciso que os princípios, as técnicas e os métodos utilizados em sua administração estejam adequados a esse tipo de objetivo. O que se está afirmando é decorrência imediata do próprio conceito de administração em seu sentido amplo de utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Ou seja, são os fins que se buscam que acabam por determinar a forma de se utilizarem os recursos disponíveis para tal.

É preciso antes de tudo, romper com o paradigma de dominação aos quais eles se referem e revê-los a luz do novo paradigma que, no caso, só pode ser a escola democrática e comprometida com a transformação social.

> A busca de uma especificidade para a administração escolar coincide com a busca de uma nova administração escolar, que se fundamente em objetos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas dominadas da população e que leve em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, processo este determinado por esses mesmos objetivos (PRAIS, 1997, p.152).

Há, pois, que se considerar o desempenho da escola em termos de sua racionalidade externa, ou racionalidade social, ou seja, em que medida aquilo que ela realiza tem repercussão na vida do todo social. A administração escolar verdadeiramente comprometida com a transformação social deverá estar, conscientemente, buscando objetivos que atendam aos interesses da classe trabalhadora. Aqui, é preciso, entretanto, atentar para duas questões: uma diz respeito à explicitação dos objetivos e a outra à compreensão dos reais interesses da classe trabalhadora.

Quando se fala em interesse da classe trabalhadora, faz-se necessário, antes de tudo, que a escola pública esteja ligada a classe trabalhadora não de forma abstrata, mas concretamente, através dos pais, alunos e funcionários componentes da comunidade na qual ela se insere.

Entende-se também que, uma sociedade dominada por uma minoria, dificilmente a maioria dominada tem condições de se expressar e manifestar seus interesses, mesmo os mais

imediatos. No caso da educação escolar, a classe trabalhadora não apenas fica totalmente marginalizada das decisões a respeito dos objetivos gerais da escola, mas também tem de aceitar passiva e pacificamente currículos, programas, métodos, pessoal, etc, envolvidos na educação escolar de seus filhos. É claro que uma administração escolar preocupada com os interesses da comunidade precisa considerar essa situação: *"Se a racionalidade externa da escola depende de sua articulação com os interesses da classe trabalhadora é preciso que esses interesses sejam conhecidos o mais rigorosamente possível."* (SANDER, 1991, p.46).

Daí a necessidade de administração escolar, ao mesmo tempo que crie mecanismos que possibilitem a expressão e participação dos membros da comunidade na escola, esteja também atenta no sentido de melhor compreender os interesses manifestados pela classe trabalhadora.

> A questão da racionalidade externa da escola, no que diz respeito a articulação desta com os interesses dominados, não se restringe a auscultar da melhor forma possível esses interesses buscando identificá-los e compreendê-los para que sejam levados em conta em sua ação educativa. (SANDER, 1991, p.54).

É preciso, mais que isso, e ao mesmo tempo, concorrer com sua ação para que a classe trabalhadora ou, mais concretamente, a comunidade servida pela escola, tenha condições de tomar consciência, mais efetivamente, de seus próprios interesses de classe. Mas, essa já é, na verdade, uma função inerente à própria escola comprometida com a transformação social, cujo papel se resume na distribuição do saber historicamente acumulado e no desenvolvimento da consciência crítica da realidade.

> É através dessa apropriação do saber e desse desenvolvimento da consciência crítica que os membros da classe trabalhadora têm condições de entrar em contato e participar de uma nova concepção de mundo, revolucionária e articulada aos seus interesses de classe. (SANDER, 1991, p.58).

Parece justo, por isso, que a escola contribua com sua parcela a esse respeito, não apenas em sua atividade específica de sala de aula, mas também nas reuniões de estudos, palestras, discussões e outras atividades proporcionadas aos pais para refletirem mais rigorosamente a respeito de problemas específicos.

Para que a gestão escolar possa contribuir verdadeiramente para a transformação social, não basta o caráter transformador dos objetivos. É preciso que eles sejam perseguidos de maneira efetiva. Por mais belos e avançados que sejam seus fins propostos, eles não podem

permanecer no campo meramente ideal, como simples aspiração formal, desprendida da realidade prática.

O caráter revolucionário da gestão, embora pressuponha a natureza transformadora dos objetivos que persegue, não pode se deter, por isso mesmo, no nível das meras intenções. É no nível das práxis, na busca efetiva dos fins propostos e na concretização dessas intenções que se caráter transformador se completa.

De acordo com Chiavenato (1983), a atividade gestora é, não apenas exclusiva do homem, mas também necessária a sua vida, já que, por um lado, só ele é capaz de estabelecer objetivos e, por outro, sua própria especificidade humana depende da capacidade que tem de transcender sua situação natural buscando realizar, através da ação racional, os objetivos a que se propõe.

Desta forma, o que determina o caráter conservador ou transformador da administração é a natureza dos objetivos que ela busca concretizar, os quais em conjunto e como resultante das forças sociais predominantes num determinado momento histórico, de uma dada formação econômico-social, acaba por determinar a própria forma em que se dá a atividade gestora.

A gestão pública escolar, portanto, estará, por sua vez, tanto mais concorrendo para a transformação social, quanto mais os fins que ela busca realizar estiverem comprometidos com tal transformação: *"É preciso, pois, resgatar, na teoria e na prática, a administração enquanto momento fundamental no processo de transformação social."* (SANDER, 1991, p.68).

Para a gestão pública escolar ser verdadeiramente democrática, de acordo com o pensamento de Ferreira (1998), *"é preciso que todos os que estão direta e indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito a organização e funcionamento da escola"*. (FERREIRA, 1998, p.35). Em termos práticos, isso implica que a forma de gerir deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma pessoa só, o diretor, que se constitui no responsável último por tudo que acontece dentro da unidade escolar, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social.

A gestão escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade, como afirma Sander (1991),

> A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar guiados por uma vontade coletiva, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (SANDER, 1991, p.71).

Ainda de acordo com Sander (1991),

> Numa administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados. Quando ao corpo discente, ao mesmo tempo em que é preciso estimular os alunos a se interessarem a tomarem parte na solução dos problemas administrativos da escola, o que lhes tem sido negado, é necessário também evitar que a abertura de canais de expressão e de participação na gestão da escola sirva como pretexto para o mero contestar apenas por contestar, ou como justificativa para um descuido para com suas atribuições essenciais de educandos, que devem se esforçar, sobretudo, para se aprimorarem, da melhor forma possível, do saber historicamente acumulado. (SANDER, 1991, p.73)

Paro (1996), contribui com esse pensamento, alegando que os professores e o pessoal técnico pedagógico são trabalhadores e como tais possuem seus interesses legados a essa condição. Mas eles são, acima de tudo, os educadores, por excelência, da escola, ou seja, as pessoas encarregadas, em última instância, das atividades da instituição escolar. Como tais, sua presença numa gestão escolar democrática dever ser preponderante, já que eles são os autênticos produtores da educação escolar. De acordo com Paro (1996):

> Numa administração escolar autoritária e centralizada na figura do diretor, basta que este e mais alguns de seus auxiliares mais diretos dominem os conhecimentos e técnicas de gerência e administração. O mesmo não acontece numa administração democrática, em que não existem chefes colocados autoritariamente sobre os demais, visto que as responsabilidades administrativas foram distribuídas juntamente com a autoridade. (PARO, 1996, p. 163).

Nesta nova situação, é importante que todos saibam que os princípios e os métodos de uma nova administração, estão identificados com os interesses da classe trabalhadora. Esta constatação deveria trazer consequências para a própria formação do educador que, assim,

deveria contemplar uma parte de formação administrativa para todos os futuros educadores e não apenas para alguns interessados em ser diretores escolares.

Parece não haver dúvidas de que a escola deve cada vez mais envolver os pais de alunos e a comunidade em geral em suas atividades. Na realidade, há uma quase total ausência de participação da comunidade nos assuntos da escola, principalmente no que diz respeito às camadas sociais mais pobres, precisamente aquelas que talvez pudessem mais se beneficiar de um contato mais estreito com a escola, pelo menos em termos de orientação a respeito do desempenho de seus filhos no ensino.

Na compreensão de Paro (1996), as vantagens de uma gestão escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente.

CAPÍTULO II: ESCOLAS PÚBLICAS E A IMPORTÂNCIA DE GESTORES INTEGRADOS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DE ÊXITO.

Em suas condições atuais, as escolas, de um modo geral, não são organizações que aprendem. A equipe escolar, alunos e famílias agem sem ter tempo para refletir criticamente, para discutir uns com os outros, amadurecer ideias e propostas de mudanças. Menos ainda tem eles condições de experimentar mudanças, com atenção, para aprender com a experiência e se desenvolver.

Todos são reativos, não havendo condições pessoais e técnicas para torná-los proativos, isto é, um grupo capaz de antecipar necessidades, de identificar aspirações e de tratar dessas questões coletivamente.

As comunidades da escola, interna e externa, acumulam erros e frustrações por causa de decisões impulsivas e da ânsia de chegar a resultados na educação do aluno. A postura reativa, combinada com o peso das rotinas e de condições muitas vezes inadequadas, impostas pelo contexto em que operam, gerou a cultura da evasão, do desperdício de tempo e de oportunidades, uma cultura que tem sido incapaz de acompanhar e aproveitar as transformações positivas que já acontecem na sociedade.

As frustrações que sofrem na escola resultam, em grande parte, do fato de adotarmos soluções apressadas para problemas que precisam ser melhor compreendidos e que só tem soluções de médio e longo prazo. Por isso, precisamos buscar uma cultura contínua de melhoria e rever nossos valores. De acordo com Saviani (1983), *"Não é somente a ação que importa, mas ação crítica articulada ao planejamento da mudança e que expresse uma compreensão, compartilhada pela comunidade escolar, do que precisa mudar e onde se quer chegar".* (SAVIANI, 1983, p.35).

Assim, para a escola obter resultados satisfatórios de melhoria da qualidade de suas ações educativas, é preciso rever velhos hábitos e direcionar a cultura organizacional para o estímulo ao compromisso e a iniciativa de todos em favor da melhoria da qualidade do ensino e da vida escolar.

A cultura organizacional deve expressar as verdades da escola. Cada escola tem sua identidade e só quando ela for nítida e compartilhada pelas equipes técnico administrativas e técnico pedagógicas, pelos alunos e pais é que será possível consolidar o clima institucional adequado as organizações que agem com consistência e miram em resultados importantes, que são de médio e longo prazo.

A qualidade da escola é global, devido a interdependência dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. Fenômenos humanos e sociais repercutem e se refletem dinamicamente, uns nos outros, direta e indiretamente. Qualidade da educação é um resultado multideterminado, que depende, em grande medida da cultura, do modo como as famílias veem a escola e vice-versa, como os professores veem seus alunos e famílias e vice-versa, etc. Ela permeia todos os aspectos e as dimensões da vida escolar e, em especial, o ato educativo.

O fundamental, então, para quem pensa em promover melhorias de qualidade do ensino não são os modelos e as estratégias em si mesmos, mas sim as pessoas e a cultura organizacional da escola. Melhorias podem ser pequenas e pontuais; não há necessidade de grandes planos e projetos para começar a respirar o novo clima. A organização que aprende melhora nos menores detalhes. O que a distingue das outras é exatamente a cultura de melhoria contínua. (SAVIANI,1983).

2.1. A Escola Alegria Cultural e seus resultados na Prova Brasil.

A EMEF Alegria Cultural é um estabelecimento de ensino, mantendo a sua estrutura organizacional conforme a LDB nº. 9394/96, o nível de educação básica, desdobrando o ensino fundamental I e II no sistema regular (Ciclos anuais), sendo ainda implementada a modalidade EJA - educação de jovens e adultos e o programa Mais Educação – que se propõe a trabalhar com crianças e jovens atividades complementares como música, teatro, pintura, karatê, etc no período do contra turno. Está integrada ao Sistema de educação do município de Maracanaú e foi criada pelo decreto nº. 771 do dia 03 de março do ano de 1997 na gestão do Prefeito Dr. Júlio César Costa Lima. A mesma funciona em um prédio alugado pela

prefeitura, e está situada numa área periférica entre Maracanaú e Fortaleza, mas precisamente à Rua Costa do Sol, 1061 no bairro Siqueira II, onde antes funcionava uma escola particular por nome de Escola São Judas Tadeu do proprietário Francisco Assis Amorim de Moura.

O nome da escola foi inspirado no educador George Snyders, o qual afirma que "a escola deve ser um lugar para o indivíduo ser feliz, para dar alegria ao aluno onde o mesmo tenha satisfação cultural, isto é: alegria da cultura elaborada de sua existência inicial". (SNYDERS, 1977, P.287) Nos anos iniciais de sua criação a escola fora gerida pelas professoras Maria Damirian Ferreira dos Santos e Maria Eliane Farias de Lima e funcionava com uma equipe de 22 professores e 04 funcionários nos turnos diurnos e noturnos, trabalhando com crianças, adolescentes, jovens e adultos carentes, que na época requeriam dedicação e compromisso de todos que faziam o contexto escolar para o desempenho de um bom trabalho integrado à família e à comunidade.

Atualmente a escola funciona no mesmo prédio, reconhecida conforme parecer de prorrogação do CME nº. 48/2009 com validade até 31/12/2010, se apresentando hoje com um aspecto físico não muito atraente, apesar de receber o recurso do Programa de Autonomia Escolar – PAE, que deve contribuir para a melhoria do espaço da mesma. Apesar da estrutura física de baixo padrão, conta com o esforço da atual diretora Káthia Cyléa Meneses Oliveira juntamente com as coordenadoras pedagógicas Eulália Albano de Araújo e Iara Barroso Siqueira, uma secretária, uma auxiliar de secretaria, somando com 683 alunos distribuídos nos turnos diurnos e noturno bem como, uma equipe de vinte e quatro professores regentes de sala de aula, cinquenta funcionários, uma professora de apoio, três estagiários de nível médio e o nome passou a ser EMEIEF Alegria Cultural por motivo da implantação da Educação Infantil conforme Resolução 05/2009 do CME, oferecida no Anexo 08 de Dezembro situado à Rua do Nascimento, s/n na comunidade do mesmo nome no bairro Siqueira II, sob a coordenação da Professora Mercê Ribeiro de Souza.

Conforme a estrutura organizacional, a escola funciona há 17 (dezessete) anos com uma carga horária anual de 800 horas aula, distribuídas em 200 dias letivos, obedecendo ao dispositivo da Lei 9394/96 em seu Art. 34 § 1º e 2º, conferindo ao aluno a permanência de quatro horas diárias em sala de aula para um trabalho efetivo de aprendizagem mais eficaz.

A escola é composta por onze salas de aula sendo nove no prédio patrimonial e duas no anexo (todas em funcionamento), uma sala de professores, uma secretaria, uma cozinha, um pátio coberto, uma quadra de esportes, um depósito para armazenar a merenda escolar, um

almoxarifado, um laboratório de informática, dois banheiros para os professores e três para os alunos.

Quanto ao mobiliário e equipamentos eletro eletrônicos materiais didáticos pedagógicos, a escola está razoavelmente aparelhada havendo carência de carteiras com qualidade e eficiência para garantir o desempenho que esperamos alcançar com os alunos bem como, ventiladores eficientes e sistema de ventilação apropriado em muitas das salas, além de uma sala de leitura e biblioteca e algumas adequações no espaço físico para oportunizar o acesso escolar aos portadores de NEE. Apesar de sua estrutura física está longe do ideal, nota-se que o empenho do grupo gestor, bem como do grupo de professores e funcionários é significativamente relevante para a obtenção de um processo de ensino efetivo na maioria de seus alunos, visto que os resultados em provas de avaliação nacional apontam resultados positivos, reflexo de um trabalho cuidadoso e comprometido.

A escola tem como objetivo, desenvolver um ensino crítico, comprometido com a diversidade sociocultural, político e pedagógico, dentro de uma perspectiva construtiva em que o mesmo possa proporcionar ao educando inteirar-se com a leitura para desenvolver habilidades intelectuais, como o desenvolvimento da imaginação e do pensamento independente e criativo, o cultivo da paixão pelo estudo, o gosto e interesse pela leitura facilitando assim o domínio da linguagem e da tecnologia.

A meta principal da escola é oferecer aos alunos a cultura e o saber sistematizado, articulado ao prazer e a alegria através de um ensino comprometido, visando à inclusão do indivíduo na sociedade.

A Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc) também conhecida como Prova Brasil é uma avaliação criada no ano de 2005 pelo Ministério da Educação. A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) são desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Seu objetivo é avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro através de testes padronizados e questionários socioeconômicos.

Essa prova é realizada a cada dois anos e participam todos os alunos de escolas públicas do 5° e do 9º ano de turmas com quantidade superior a 20 alunos. A avaliação é realizada a partir de duas provas: Língua Portuguesa, onde é analisada a capacidade leitora, interpretativa de textos e de fixação da mensagem. E a Prova de Matemática onde é avaliado o raciocínio em contexto com a realidade do aluno. No questionário socioeconômico, os estudantes fornecem informações sobre fatores de contexto que podem estar associados ao desempenho.

Professores e diretores das turmas e escolas avaliadas também respondem a questionários que coletam dados demográficos, perfil profissional e de condições de trabalho.

A partir das informações do Saeb e da Prova Brasil, o MEC e as secretarias estaduais e municipais de Educação podem definir ações voltadas ao aprimoramento da qualidade da educação no país e a redução das desigualdades existentes, promovendo, por exemplo, a correção de distorções e debilidades identificadas e direcionando seus recursos técnicos e financeiros para áreas identificadas como prioritárias.

As médias de desempenho nessas avaliações também subsidiam o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), ao lado das taxas de aprovação nessas esferas. Além disso, os dados também estão disponíveis para toda a sociedade que, a partir dos resultados, pode acompanhar as políticas implementadas pelas diferentes esferas de governo. No caso da Prova Brasil, ainda pode ser observado o desempenho específico de cada rede de ensino e do sistema como um todo das escolas públicas urbanas e rurais do país.

Notamos no quadro abaixo os resultados positivos da EMEIEF Alegria Cultural obtidos quando comparados com resultados de outras escolas de Maracanaú, do Ceará e mesmo do Brasil em seu último resultado de 2011:

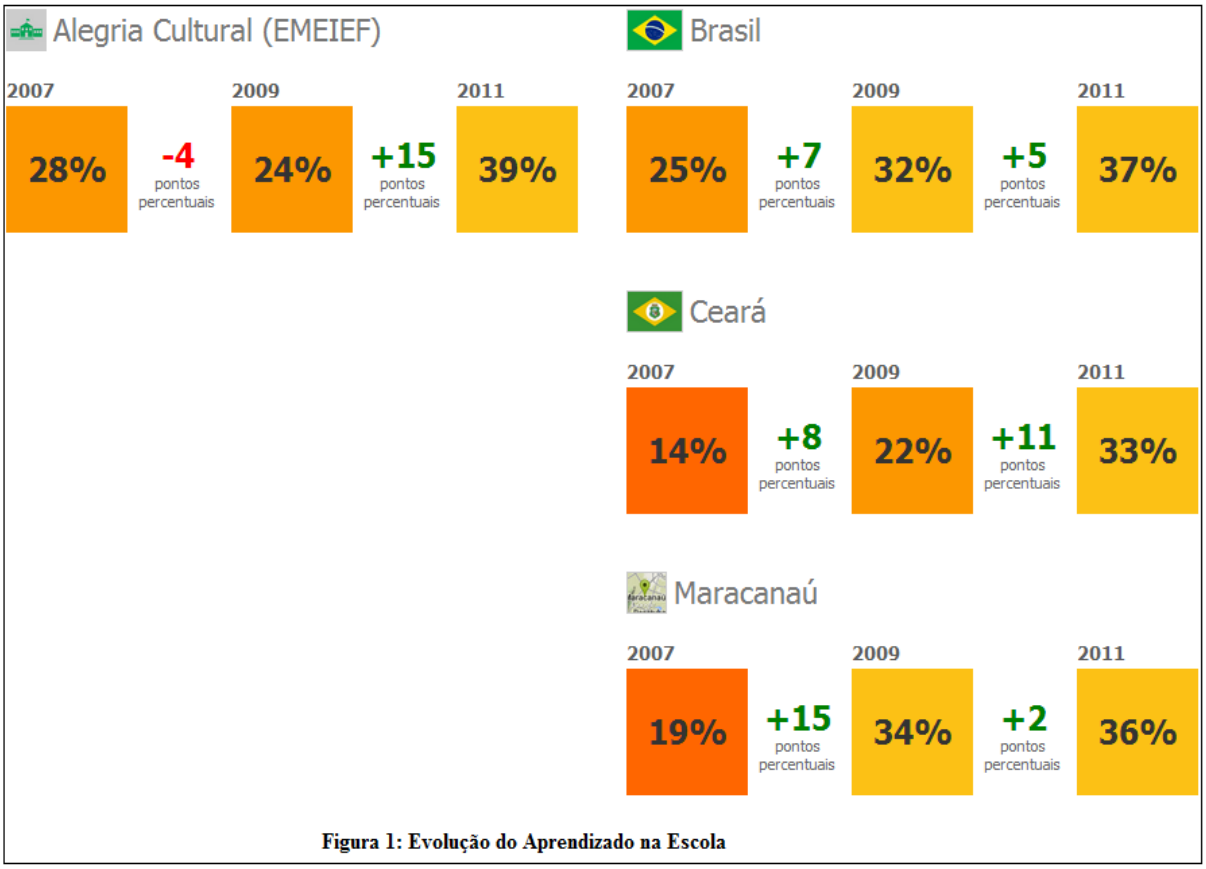

Figura 1: Evolução do Aprendizado na Escola

2.2. Liderança integrada na EMEIEF Alegria Cultural.

A escola que aprende não apenas abre espaço, como incentiva e aproveita das revelações de liderança, onde quer que ela apareça. Com a qualidade, a liderança também conta atualmente com várias definições, todas também relevantes e bem-vindas. Líderes emergem onde há abertura para a iniciativa e para mudanças, onde há perguntas sem respostas, problemas sem soluções, desafios e dilemas. Pode ser em sala de aula ou em reuniões, na secretaria ou no recreio, entre funcionários administrativos ou docentes; podem surgir no colegiado ou em qualquer outra parte ou situação onde haja espaço e incentivo a participação. Possivelmente, alguns até já tenham se revelado, mas não estão sendo efetivamente incorporados as missões da escola.

Há líderes extremamente sensíveis na EMEIEF, capazes de ouvir e simpatizar com o ponto de vista e a vivência dos outros, que arquitetam e antecipam resultados formulando visões de futuro que contagiam e alcançam a confiança e motivação de boa parte dos alunos, sejam esses líderes do grupo gestor ou do grupo docente da escola. São pessoas capazes de trazer informações relevantes, ajudam a definir a pauta das reuniões e eventos escolares, argumentam e negociam as diferenças, conseguindo criar consensos.

Em muitas organizações preparadas, há espaço para todo perfil, até porque é impossível reunir, num só ser humano, todas as qualidades que definem o termo liderança. Ninguém agrupa tantas características em sua personalidade e, além do mais, a organização só tem a ganhar se fizer com que diferentes perfis de líderes trabalhem juntos. Além do mais, cada vez menos se enfoca a um indivíduo isolado, a responsabilidade por grandes resultados que dependem de muitas pessoas e competências.

O novo referencial da gestão pública escolar além da autonomia carrega a ideia de gestão colegiada, com responsabilidades divididas com as comunidades internas e externas da escola. O novo padrão não apenas abre campo para iniciativa, como cobra isso de sua equipe de professores, funcionários, alunos e pais. Ele direciona poderes e autonomias para a

diretoria com todos os representantes da escola resolverem os desafio da qualidade e efetividade da educação do âmbito de sua instituição.

De certa forma, esta nova configuração sugere como papel do gestor escolar que encare problemáticas intratáveis, em que a solução não se afigura essencialmente técnica, porém de engajamento e parceria com o grupo de funcionários que estão envolvidos e que tem muito empenho em superar os desafios diversos. No caso da EMEIEF Alegria Cultural, a qualidade da educação de seus alunos é de interesse do grupo gestor, de seus professores e da família de seus alunos (sem mencionar aqui as autoridades educacionais da nação de uma forma geral). Sua melhoria crescente depende da busca incessante da sintonia da escola com ela própria e com sua clientela. Uma escola de qualidade tem uma característica interessante, pois integra os perfis (aspirações e valores) de toda sua equipe de funcionários, bem como alunos, pais e comunidade de seu entorno.

É evidente que há parâmetros mínimos mensuráveis para se entender como se dá o processo de uma educação de qualidade, porém existem também dimensões de qualidade que não são tão objetivas e fáceis de calcular. Uma educação de qualidade garante o ensino dos currículos escolares, o incentivo aos alunos que atingem bons resultados e seus méritos, as renovações de suas matrículas, porém oferece bem mais que bons índices mínimos de evasão e reprovações. Boa educação tem bem mais chances de se desenvolver em escolas alegres, que tenham suas paredes coloridas, com estímulos visuais agradáveis, bom mobiliário, arborizadas e com espaços adequados como bibliotecas, laboratórios e salas de leitura – e não em prédios antigos escuros, sucateados, tristes e com grades por todos os lados. A estrutura da EMEIEF está longe do ideal, porém sua equipe de funcionários, trabalha arduamente para fazer a diferença em meio ao ambiente adverso. A escola ainda conta com uma convivência saudável e aberta com a comunidade externa, realizando em alguns sábados do mês o programa Escola Aberta, em que são realizadas práticas desportivas e competições de jogos com atividades voluntárias. É um espaço que, apesar de pouco adequado, é cuidado por todos que os utilizam seu prédio e seus equipamentos. Não há grande incidência de pichações, nem depredações, pois o grupo gestor vem trabalhando com rigidez quando se trata de educá-los na preservação do bem comum a todos.

A Escola Alegria Cultural está em sintonia com a população de bem que vive em seu entorno, apesar de estar situada em uma zona de relevante perigo social, situada no bairro

Siqueira II, que possui um dos menores Índices de Desenvolvimento Humano dos bairros (IDH-B).

A situação se torna ainda mais preocupante quando se analisa o estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), com base em estatísticas produzidas pela Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS). Segundo o estudo, divulgado no ano de 2012 foram registrados 1.625 homicídios em Fortaleza, dos quais 784 ocorreram em 20 bairros. O estudo mostra, ainda, que 40 deles respondem por 73,23% do total geral, o que representa 1.190 homicídios. A Barra do Ceará concentrou o maior número, com 70 homicídios registrados no ano de 2012. O bairro Siqueira aparece na lista como o 15º bairro com maior número de homicídios, o que reflete uma realidade de perigo e marginalidade.

O estudo mostra a existência de uma importante associação espacial entre indicadores socioeconômicos e a criminalidade na cidade de Fortaleza, na medida em que os bairros mais violentos são os que apresentam elevadas faixas de densidade demográfica entre jovens, maiores níveis de miséria, menores taxas de alfabetização e escolaridade e menores valores médios de renda domiciliar per capita e, por isso, estão mais sujeitos a uma maior persistência da violência e menores interesses pela permanência nas escolas e qualificação na sua formação educacional e profissional.

2.3. Relação entre o capitalismo e a estrutura das escolas públicas

A gestão, enquanto utilização consciente de divisas para a realização de um determinado feito, é condição indispensável a vida de todo ser humano, estando presente em diversos modelos de organizações sociais. Então, nota-se que essa importância é decisiva para o exame da atividade administrativa nos ambientes escolares, já que apenas a partir desse prisma, haverá possibilidade de uma gestão pública escolar voltada para a transformação social.

A escola pode colaborar com uma parcela para o movimento de transformação social, já que seria muito difícil o desenvolvimento da atividade gestora voltada para transformação social, no ambiente escolar, se este fosse impossibilitado de contribuir para essa própria transformação. Segundo os estudos de Paro (1998),

> A maioria dos teóricos da administração escolar não veem uma identidade absoluta entre empresa e escola, identificando, nesta, características específicas que precisam ser levadas na devida conta. Primeiramente, consideram a peculiaridade dos objetivos da organização escolar. À diferença das empresas em geral, visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, quer devido a seu caráter, de certa forma, abstrato, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação. (PARO, 1998, p.126).

A escola pública trata-se de uma prestadora de serviços que lida com o ser humano de forma direta, e faz com que o aluno seja participante de sua elaboração, recebendo um tratamento especial, bem diferente do tratamento dispensado aos que participam do processo produtivo, no interior de uma empresa privada.

Muitos estudiosos encaram a gestão pública escolar como uma problemática puramente de cunho técnico, dissociado dos elementos econômicos e sociais. Daí métodos administrativos que estimulam a eficácia da empresa também serem adotados com êxito em alguns ambientes escolares. Mecanismos de gestão capitalista, como a administração, ordenação e divisão do trabalho, são aproveitáveis na escola, sendo vistas de maneira independentes, desvinculadas das condicionantes sociais e econômicas.

A teoria da gestão pode fornecer uma consistente contribuição ao incremento da produtividade da escola, desde que haja uma efetiva racionalização das atividades dos procedimentos, no sentido de um ensino de melhor qualidade. Mas, o que se observa nas escolas, é um número excessivo de normas com atributos estritamente burocratizantes, desvinculados da realidade e inadequados à solução dos problemas, o que só faz agravá-los, emperrando o funcionamento da instituição escolar. O estudioso Felix (1989) vai além afirmando que:

> Como acontece em qualquer processo de produção, na medida em que o bem ou o serviço a ser produzido pode ser de qualidade bastante inferior, passa-se a utilizar, em sua elaboração, meios de produção e mão de obra de qualidade também inferior, os quais estão disponíveis, geralmente, em maior quantidade e a preços mais baixos. No processo

> de degradação das atividades profissionais do educador escolar, com a consequente desqualificação de seu trabalho e o aviltamento de seus salários, deu-se algo semelhante: a medida que não interessava a classe detentora do poder político e econômico, pelo menos no que diz respeito a generalização para as massas trabalhadoras, mais que um ensino de baixíssima qualidade, o Estado, como porta voz dos interesses dessa classe, passou a dar cada vez menor importância à educação pública. Tudo isso gerou a multiplicação de classes superlotadas, recursos didáticos precários e insuficientes, precaríssima qualificação profissional e baixíssima remuneração do professor e do pessoal da escola em geral. (FELIX, 1989, p.32).

Analisando a citação pode-se perceber que uma das principais consequências desse círculo negativo foi a real diminuição da qualidade do ensino, em que a degradação do produto escolar pode ser identificada, ao mesmo tempo, como ponto de partida e como resultado da desqualificação do professor.

Pode-se observar, ainda, que a figura da gerência se faz presente na realidade escolar; criando um sistema hierárquico igual ao da empresa capitalista; a última palavra deve ser dada pelo diretor, pois, é o responsável pela supervisão e o controle das atividades que aí se desenvolvem. Para facilitar essa supervisão, a hierarquia é constituída de tal maneira que todos os que participam da vida da instituição desempenhem funções precisas para permitir o controle e a cobrança no cumprimento das tarefas e atribuições que estão sob a reponsabilidade e obrigação de cada um.

Ser gerida, monitorada, vigiada não são as razões da existência de uma escola, mas ser um espaço da prática pedagógica em que os jovens se relacionem com professores, funcionários, ideias, livros, cultura, ciência, alegria, arte, equipamentos adequados, problemas e desafios, formatando a missão da escola de criar as oportunidades para que elas se desenvolvam, construam e reconstruam o saber.

Com relação a esse fato é interessante enaltecer um sistema de gestão escolar que, para viabilizar um projeto político-pedagógico interdisciplinar e em sintonia com mundo, deve prever formas democráticas de organização e funcionamento do ambiente escolar, isso inclui as relações de trabalho dentro de suas dependências. Relações de serviço que devolvam a escola seus mais importantes atores: os alunos e corpo docente, auxiliados de direta e frequentemente pelos pais e comunidade, que representam e trazem consigo a realidade, pois fazem parte da mesma.

Os estudiosos do assunto, na condição primária de professores, estão no processo fazendo parte dele e devem estar atentas a sua totalidade, tanto quanto as características de sua atuação. Não será a eliminação dos especialistas (gestor, supervisor, inspetor, orientador), nem a abertura ou delegação de suas funções específicas a todos os professores, ou ainda a eleição direta para diretor a garantia do sucesso no alcance de resultados satisfatórios da prática pedagógica e de sua gestão democrática.

Segundo Felix:

> Caminhar na direção da democracia na escola bem sucedida, na construção de sua identidade como espaço – tempo pedagógico com organização e projeto político pedagógico próprios, com base nas convicções que envolvem o processo com construção coletiva, supõe e exige:
>
> a) Definição clara de princípios e diretrizes contextualizadas, que projetem o vir a ser da escola;
>
> b) Envolvimento e vontade política da comunidade escolar para criar a utopia pedagógica que rompe com os individualismos e estabelece a parceria e o diálogo.
>
> c) Conhecimento da realidade escolar baseado e diagnóstico sempre atualizado e acompanhado;
>
> d) Análise e avaliação diagnóstica para criar soluções – problemas da escola, dos grupos, dos indivíduos;
>
> e) Planejamento participativo que aprofunde compromissos, estabeleça metas claras e crie consciência coletiva;
>
> f) Clarificação constante das bases teóricas do processo com revisão de dinamização contínua da prática pedagógica a luz dos fundamentos e diretrizes do currículo, da metodologia, da avaliação, dos conteúdos, das bases da organização escolar, do regimento, dos mecanismos de participação, do ambiente, das relações humanas, etc.
>
> g) Coordenação administrativa-pedagógica competente e interativa que estimule, planeje, comande, avalie, apoie e dialogue sempre, continuamente. (FELIX, 1998, p.36-38).

Sendo assim, ao perceber-se a estrutura organizacional, ao analisar os pressupostos teóricos, ao localizar os problemas e enxergar as possibilidades, os professores vão visualizando a realidade da escola, estabelecendo e definindo finalidades comuns e configurando novas maneiras de organizar as estruturas administrativas e pedagógicas para a melhoria do trabalho de toda a escola na direção do que se pretende. Dessa forma,

considerando o contexto, os limites, os recursos humanos, materiais e financeiros que são disponíveis e a realidade da escola, cada instituição educativa assume sua face, tecendo, nem equipe, seu projeto político-pedagógico, oportunizando consequentemente a construção de uma nova forma de organização.

O projeto político pedagógico é entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A sua construção partiu dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, valorização do magistério e gestão democrática.

Como bem postula Libâneo (1993); *"é uma ação intencional de compromisso coletivo e democrático, voltado para o crescimento intelectual e social do educando"*. (LIBÂNEO, 1993, p.29). A gestão democrática é um dos princípios norteadores do projeto político-pedagógico, pois se trata da participação crítica na construção deste projeto e na sua gestão, exigindo a compreensão dos problemas, postos pela prática pedagógica. Ela visa romper a distância entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática, controlando o processo do produto e do trabalho pelos educadores.

CAPÍTULO III: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA – RESGATANDO A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

De acordo com os estudos de Prais (1997); *"uma gestão escolar democrática é o primeiro passo para o sucesso do aprendizado. Uma boa administração deve primar pelo planejamento, organização, assistência à execução ou gerência, avaliação de resultados e prestação de contas ou relatórios."*

Gerir uma escola requer domínio técnico de muitos procedimentos, assim como qualquer outro empreendimento de ordem social. Entretanto, como se trata de educação e mais especificamente de educar uma geração de pessoas, o gestor não pode ter uma postura dominadora ou manipuladora de opinião, dever ser alguém equilibrado e consciente de seu papel de recuperar a função social e a identidade do ambiente escolar.

Parafraseando Rodrigues (1998), a verdadeira função da escola só poderá ser resgatada mediante uma administração democrática, cooperativa e corresponsável pelo processo educativo, que seja capaz de criar novas relações no interior da escola, para que o desempenho de todos, administradores, supervisores, orientadores, professores, funcionários, pais e alunos, tenham como meta fundamental o projeto educacional da escola. Rodrigues (1998), defensor e idealizador da administração colegiada afirma:

> A política de educação e a prática educativa, no interior das escolas, compreendem o processo em andamento e criam esforços para que essa tendência ai se manifeste bem como se tornem igualmente instrumentos para a sua consolidação e para a sua incorporação na prática educativa de formação da convivência democrática do cidadão brasileiro na medida em que essa mobilização é seguida de um nível de organização.

> Ela dirige com mais força o tecido social, redefinindo o processo de participação da sociedade nos processos de tomada de decisão e no estabelecimento de políticas, diretrizes e ações de interesse das classes populares. (RODRIGUES,1998, p.32).

O pensamento de Rodrigues encontra consonância em Prais (1997, p.56) quando este afirma: *"A administração colegiada exige uma nova forma de organização na escola e um novo compromisso por parte de todos os seus integrantes, compromisso esse que requer a participação de toda comunidade escolar nas decisões do projeto educacional da escola".*

Portanto, a nova forma de organização da escola, deve refletir-se não apenas nas decisões desta, mas no compromisso de todos com o projeto pedagógico inovador, na definição e concretização dos objetivos educacionais e, sobretudo, na possibilidade de promover a prática de uma pedagogia progressiva que certamente irá contribuir para a recuperação da função popular da escola pública. Para Prais (1997),

> (...) o processo da administração colegiada vincula-se intrinsecamente com o cumprimento da função social e política da educação escolar, que é a formação do cidadão participativo, responsável e crítico, através da transmissão e da socialização, da herança cultural acumulada. (PRAIS, 1997, p.60).

Seguindo esse pensamento, observa-se que a gestão da EMEIEF Alegria Cultural segue permeando ideais comunitários, tendo uma nova maneira de ver a realidade social e histórica de sua clientela, refletindo sobre seus problemas sociais, a criminalidade em que seus alunos estão sujeitos, seus erros e acertos, tendo como ponto norteador o trabalho de ver, julgar, agir e valorizar de várias maneiras a educação de seus alunos, mas, ao mesmo tempo proporciona uma inovadora forma de contribuir para uma práxis educativa que tem como objetivo primordial formar cidadãos conscientes do seu papel na construção da sua dignidade e melhora social, da sua cidadania.

3.1. Condições para o sucesso e a democratização da escola

Sander (1991) considera que a democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão. Essa compreensão é reveladora de que as políticas voltadas para o cotidiano escolar não podem negligenciar essas esferas.

A procura de uma confirmação da democratização dos acessos, do estabelecimento da gestão se articula, frente à defesa de um referencial mínimo de qualidade repleto da permanência de uma nova interlocução com a sociedade. Nesse sentido Ferreira (1998), afirma que:

> Se admite que a preocupação básica da escola pública deve ser a universalização do saber, então, a principal prova de relevância de qualquer inovação que se promova no sistema educacional deve passar pela verificação de sua capacidade de contribuir para tornar realidade esse objetivo. No que concerne à quantidade, a questão está relacionada à expansão da oferta de vagas e de escolas com condições satisfatórias de funcionamento. (FERREIRA, 1998, p.89).

A articulação entre os muitos setores que formam o ambiente escolar, a discussão a respeito da formação de profissionais licenciados, a criação de espaços e ferramentas de participação e exercício de democracia das relações de poder se posicionam como prerrogativas indispensáveis para o problema da escola que se tem e para sinalizar a escola que se quer alcançar.

De outra forma, a luta árdua pela qualidade social não pode ser deslocada de lutas maiores pela igualdade em um país em que boa parte de sua população vive a margem com suas desigualdades sociais tão alarmantes. Dessa maneira, pensar em democratização do ambiente escolar significa lutar pela democratização da sociedade da qual essa escola é parte constituinte.

Partindo dessa perspectiva, considera-se de relevante importância a discussão de alguns pontos a respeito da democratização da escola e especialmente da gestão como a revitalização do papel da escola, através da problematização das relações entre a comunidade e escola, visualizando esta última como agência contraditória, ou seja, como ambiente de reprodução e ao mesmo tempo resistência às relações sociais; recuperar a escola, dentro da sua essência fundamental.

A construção de um plano de trabalho da gestão escolar ou um projeto político-pedagógico é imprescindível para o estabelecimento de suas premissas de atuação, objetivos e propostas, pois a sua construção implica no aprendizado do jogo democrático entre os vários

agentes da escola; rediscutir a organização do trabalho no interior da escola para além das bandeiras corporativas e funcionais; rediscutir a autonomia e o papel dos movimentos no interior da escola; criar mecanismos de avaliação do plano de trabalho da gestão escolar ou do projeto político-pedagógico que envolva a avaliação do professor, do aluno e da instituição através da definição de referenciais de qualidade; elaborar e assegurar meios de democratização das informações entre todos os envolvidos, lutando pela autonomia da escola.

Os pontos citados apresentam-se como sinalizadores do aumento das possibilidades de democratização da gestão escolar através da discussão da função social e política da escola e das alterações frente aos processos de escolha de seus gestores.

A espécie e definição dos modos de acesso ao cargo de gestor escolar deverão ser resultantes das definições e orientações contidas no projeto político-pedagógico da escola e nos demais embates que travam no sentido das relações sociais e políticas da sociedade brasileira. Ferreira (1998) diz que:

> A discussão sobre a democratização das relações escolares passa pelo resgate de políticas concretas que incluam o questionamento e novos acenos aos atuais marcos de formação, incorporando, desse modo, a formação continuada e melhoria das condições de trabalho ao novo cenário sócio-político-econômico e cultural que se delineia mundialmente. (FERREIRA, 1998, p.92).

Esta constatação nos remete a necessidade da articulação entre a forma de provimento e o exercício da função de gestores escolares, de maneira a não arriscarmos uma hipotética neutralidade diante das formas de escolher, normalmente autocráticas.

Nessa perspectiva, a maneira de provimento ao cargo de gestor escolar pode não definir o estilo da gestão, porém, certamente, irá interferir na direção desta. Dessa maneira, não há um único caminho, um único estilo e modo de escolha, o que indica o caráter bem sucedido desses processos político-pedagógicos que se mantem nas escolas é a construção de suas formas, especialmente das eleições para escolha de gestores escolares.

Sem estacionar na tese de que as posturas comumente autoritárias de vários dirigentes escolares decorrem da falta de legitimidade de seus mandatos ou dos compromissos que por ventura venham a defender durante a gestão, entende-se que as eleições diretas para gestores, a despeito de não estabelecerem a democracia interna na escola, nem garantirem ou mesmo indicarem uma democracia externa, o que seria esperar demais de uma instituição social, apresentam-se como um caminho fértil que, se associando a outros canais de participação

social, pode possibilitar a escola o resgate de práticas concretas em prol da implementação de projetos político-pedagógicos, redimensionando, assim, por meio de mecanismos de gestão participativa, colegiados, conselhos escolares, associações de pais, grêmios estudantis, etc., as tarefas do gestor escolar, sendo este visto como o implementador de proposta político-pedagógica da qual ele é parte.

Sem pretender absolutizar a eleição como a forma de provimento ao cargo de gestor escolar, entende-se que essa forma deve ser implementada e constantemente avaliada na medida, em que de modo claro ou não, a comunidade vai interferindo nos rumos da escola, forjando novas relações, ao se contrapor aquelas que lhe negam o papel de sujeitos participantes das relações sociais.

> Assim partimos da premissa de que a participação não deve ser confinada apenas a dimensão política do voto, mas a esta deve associar-se o construto da participação coletiva por meio da criação ou aperfeiçoamento de instrumentos que impliquem a superação dos vícios clientelísticos e das práticas autoritárias que permeiam as práticas sociais e, no bojo dessas, as práticas educativas. (FERREIRA, 1998, p.95).

Tal prerrogativa passa pela construção de espaços de cidadania pelos e para os trabalhadores. Entende-se que a defesa da escola pública, gratuita, democrática e de qualidade coloca-se como princípio inegociável nessa caminhada.

Com isto podemos citar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)_, em seu artigo 15, que diz:

> Na sua organização geral e n a composição do órgão normativo de coordenação, o sistema de ensino dos estados, e onde houver, o dos municípios, adotarão obrigatoriamente, as normas de planejamento e administração democrática estabelecidas neste capítulo e a forma colegiada e representativa, com participação das comunidades interna e externa. (CARNEIRO, 1998, p.37).

É certo que a gestão democrática se constitui em uma grande conquista de toda educação.

3.2 O Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Trabalho da Gestão da EMEIEF Alegria Cultural.

De acordo com o pensamento de Costa (2002), o projeto político-pedagógico é entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A sua construção partiu dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, valorização do magistério e gestão democrática.

Como bem postula Libâneo (1993): *"É uma ação intencional de compromisso coletivo e democrático, voltado para o crescimento intelectual e social do educando".* (LIBÂNEO, 1993, p.29).

Costa(2002) vai além ao alegar que:

> A gestão democrática é um dos princípios norteadores do projeto político-pedagógico, pois se trata da participação crítica na construção deste projeto e na sua gestão, exigindo a compreensão dos problemas, postos pela prática pedagógica" (COSTA, 2002, p.47).

O Plano de Trabalho da Gestão da EMEIEF Alegria Cultural é um documento de ordem legal no qual, o núcleo gestor da unidade de ensino conforme o que dita a Lei Orgânica Municipal nº 1.505 de dezembro de 2009 em seu Art. 2º dispõe sobre a composição e as funções do núcleo gestor da rede municipal de Maracanaú, destacando em seu § 2º "O Núcleo de Gestão Escolar atuará na perspectiva de alcance de um conjunto de metas a serem atingidas, incluindo, dentre outras, a elevação dos indicadores de aprovação e de aprendizagem, e a redução das taxas de reprovação e de evasão, estabelecidas pela Secretaria de Educação, em função do que deverá ter seu desempenho avaliado".

Em consonância com as Diretrizes Educacionais de Maracanaú, Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE, e o Projeto Político Pedagógico – PPP é que se traçou este Plano de Trabalho da Gestão e assim, de forma coletiva com eficiência e transparência

poderem-se alcançar os indicadores de qualidade previsto na legislação educacional vigente, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB Nº 9394/96, Plano Nacional de Educação – PNE (2011-2020), Plano Municipal de Educação de Maracanaú – PME (2012-2021), Indicadores Estaduais: Escola Nota 10 (IDE-ALFA) Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará-SPAECE-ALFA e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEB, tendo em vista a elevação das taxas de desempenho acadêmico da referida unidade de ensino, previstas por uma educação de qualidade, favorecendo o sucesso dos resultados da escola através das ações norteadoras e apoio da comunidade escolar com intuito de efetivar a gestão democrática participativa, voltada para a inclusão educacional e social e, sobretudo, focada na aprendizagem e formação dos educandos, garantindo êxito nas avaliações externas e internas, pois retratam a qualidade do trabalho educacional proposto.

Considerando que a educação é condição precípua para a cidadania e que cabe a todos que fazem a escola esta grande responsabilidade, traçaram-se metas para nortear o andamento das ações na perspectiva de melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem através do planejamento participativo e, desta forma, assegurar o compromisso da gestão e demais segmentos: aluno, pais e professores da unidade de ensino em questão.

Partindo do pressuposto de que a instituição educacional para alcançar seus objetivos, precisa de critérios norteadores que possam definir rumos efetivos e eficazes para a transformação da comunidade na qual a escola está inserida, visando a construção de sua própria identidade permeados em valores éticos; portanto, a missão que se propôs é oferecer aos alunos a cultura e o saber sistematizado, articulado ao prazer e a alegria através de um ensino comprometido, legitimando a inclusão do indivíduo na sociedade letrada a partir de contribuições coletivas tendo como propósito de educar para o exercício da cidadania plena.

A EMEIEF Alegria Cultural, pertence à rede pública municipal de Maracanaú, está localizada na zona periférica entre o município de Maracanaú e Fortaleza, atendendo a crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos residentes na própria comunidade, em sua maioria provenientes de famílias de baixa renda que sobrevivem do subemprego ou de uma remuneração inferior a um salário mínimo.

Daí surge à necessidade de garantir aos filhos dessas famílias uma escola de qualidade que possa corresponder às perspectivas futuras e individuais de aquisição de conhecimentos dos alunos através de uma práxis pedagógica inovadora que proporcione a renovação, a

investigação e a reflexão, tornando-os gestores de seu processo de desenvolvimento cognitivo, afetivo e social.

Nesse contexto, proporciona-se as crianças com idade correspondente a 3 (Creche/semi presencial), 4 a 5 anos na Educação Infantil tendo como finalidade o desenvolvimento integral das mesmas, o Ensino Fundamental obrigatório com duração de nove (9) anos com o objetivo da formação cidadã fundamentada nos princípios legais (Art. 32, Lei nº 9394/96), a implantação do Atendimento Educacional Especializado – AEE, como um serviço que busca identificar, elaborar e organizar recursos pedagógicos e de acessibilidade para eliminação de barreiras, viabilizando a participação dos alunos, de acordo com as necessidades específicas de cada deficiência, além das necessidades no ensino regular bem como, a modalidade de Educação de Jovens, Adultos e Idosos ofertada no turno noturno em caráter presencial para aqueles que não tiveram acesso a escola na idade própria os quais, terão oportunidades educacionais apropriadas considerando as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho.

Desta forma a escola deve ser o "lócus" por excelência para o questionamento e a contemporização desses dilemas e dificuldades, propiciando aos alunos práticas conscientes em decorrência desses novos desafios sendo, portanto, espaço fundamental para a construção da cidadania e de reflexão das explorações sofridas pelo domínio capitalista vigente em nosso país.

Assim sendo, a EMEIEF Alegria Cultural como espaço democrático em parceria com o processo educativo de outras instâncias (família, trabalho, lazer, mídia, igreja), tem como base a formação e construção de um novo modelo de sociedade, compreendendo que é possível educar com e para a dignidade, resgatando assim a crença de um mundo melhor, mais justo e solidário no qual, o homem atue como sujeito e não meramente objeto do processo social, econômico, político e cultural.

Estimular o desenvolvimento da gestão democrática e participativa na escola, tendo como foco o compromisso com o ensino, com a aprendizagem; articulando a comunidade escolar a participar de um modelo de gestão focado na excelência de resultados, incentivando o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras no processo de melhoria contínua emanadas do Projeto Político Pedagógico, PDE e Regimento Escolar, qualificando assim o ensino, bem como, resgatando o verdadeiro papel social e a função transformadora da sociedade local e global.

Seus objetivos específicos são manter e/ou melhorar o IDEB projetado da escola; analisar de forma contínua o desempenho acadêmico dos alunos com o intuito de melhorar as taxas de aprovação, reprovação e abandono no Ensino Fundamental e EJA; acompanhar a avaliação de programas e projetos desenvolvidos na unidade escolar observando o IDEB e buscando meios de sanar déficits juntamente com o pedagógico; incentivar a utilização de diferentes instrumentais de avaliação com o intuito de realizar as intervenções necessárias; planejar ações do PPP e PDE juntamente com a comunidade escolar, visando melhoria no processo ensino-aprendizagem; implementar os projetos educacionais nacionais e municipais com ênfase na melhoria do ensino-aprendizagem; assegurar o princípio da gestão participativa democrática, com fortalecimento do conselho escolar; incentivar a participação da comunidade escolar nos trabalhos coletivos; estimular os profissionais da comunidade escolar a conhecer o Decreto Municipal "Por uma Cultura de Paz" e as leis que regem os direitos humanos, emancipação humana e educação em responsabilidade social; incentivar docentes e não docentes a participar da formação continuada oferecida pela SME e pelo MEC; promover a integração da família nos processos pedagógicos; fortalecer o conselho escolar para atuar conforme critérios definidos no estatuto; acompanhar os programas federais e municipais priorizando as necessidades elencadas pela comunidade escolar aplicando os recursos de forma transparente e de acordo com o previsto na legislação vigente.

Em vista do que foi exposto, a gestão democrática de êxito implica, segundo Costa (2002), principalmente no repensar da estrutura de poder do ambiente escolar, levando-se em conta sua socialização quer proporciona a prática da participação de todos, diminuindo em grande escala os comportamentos individuais e resgatando a grande participação de seus participantes dos diversos segmentos da escola nas decisões e tomadas de atitude nas esferas administrativas e pedagógicas que são desenvolvidas.

Dessa forma, as metas do projeto político-pedagógico tem por objetivo uma ação pedagógica solidária, em que a responsabilidade e o respeito são condições essenciais para se alcançar uma convivência harmônica e a melhoria na aprendizagem dos alunos.

A gestão democrática é o caminho fundamental a seguir para a construção de um ambiente escolar democrático que tem como meta a transformação de seus alunos e consequentemente, da sociedade, sendo um interessante ressaltar que o sentido político-

pedagógico que embora sejam inseparáveis, são distintos pelas suas peculiaridades. De acordo com Prais (1997):

> A administração participativa é entendida como fenômeno educativo, na medida exata em que se firma como exercício participativo do processo decisório escolar, efetivando uma prática de democratização institucional. (PRAIS, 1997, p.42).

Assim, essa maneira de gerir, ao ser um processo reflexivo e de discussão dos problemas escolares, busca a partir de estratégias reais a materialização dos objetivos de toda comunidade escolar, ter um efeito político-pedagógico de forma natural em cada um dos constituintes de sua comunidade, tendo em vista que o processo oportuniza o convívio democrático necessário a participação da sociedade e ao exercício de sua consciência cidadã.

> A administração participativa como prática democrática de decisões tem competência de garantir a participação de todos os membros da comunidade escolar, fazendo com que todos assumam o papel de corresponsáveis no projeto educativo da escola, na comunidade social, produzindo através da prática, um resultado pedagógico imediato e concreto, mais seguro e garantido do que que o rotineiro discurso sobre a necessidade democrática que muitas vezes é rico em teorias, mas na prática não muda nada. (PRAIS, 1997, p.44).

É importante que hajam modificações necessárias e que exista a vontade e o desejo de mudar. Partindo da premissa de que é apenas na situação prática que se inicia a formação da consciência, a gestão escolar participativa possibilita a comunidade que habita o entorno da escola a vivenciar situações de prática cidadã próprias desta dinâmica social e seu papel de sujeito participativo dessa realidade.

Com relação ao sentido pedagógico na gestão participativa, é importante enfatizar o aprimoramento do trabalho cooperativo e solidário indispensáveis a vida em sociedade. *"(...) se a administração democrática visa desenvolver um projeto educacional único, solidário, então sua essência é a cooperação."* (PRAIS, 1997, p.48).

Nesse aspecto, o processo da gestão escolar democrática esta intimamente associada ao cumprimento de suas funções social e política da educação, que é a formação do cidadão participativo, criativo, responsável e, principalmente, crítico, a partir da transmissão e socialização de heranças culturais adquiridas.

> O pressuposto fundamental da administração participativa é a estratégia para uma formação qualitativa de tomada de decisão, dentro da escola, resultante da participação corresponsável que oportuniza a experiência

> coletiva ao efetivar a socialização de decisões e a divisão das responsabilidades centralizadas e dogmáticas, descompromissadas com os reais interesses da comunidade escolar, efetivando-se como processo de cogestão, pois participação e democracia são indissociáveis.(PRAIS, 1997).

Com isso, pode-se considerar a prática participativa de administração como uma forma qualitativa de vida escolar, com base na conquista da liberdade, da corresponsabilidade nas decisões do projeto educativo da escola.

3.3 A conduta do diretor escolar na gestão democrática de êxito.

De acordo com os postulados de Rodrigues (1998), o diretor ou gestor deve agir como líder pedagógico, tendo a responsabilidade de apoiar o estabelecimento das prioridades, avaliar os programas pedagógicos organizados e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários, além de enfatizar a importância dos resultados alcançados pelos alunos.

O gestor eficiente deve agir como líder em relações humanas, enfatizando a criação de um clima escolar agradável, a extinção de conflitos entre funcionários, professores, alunos e demais pessoas que compõem o quadro de funcionários da escola.

Deve trabalhar junto com os professores tendo como objetivo principal a melhoria da qualidade do ambiente, criando condições necessárias para o ensino e aprendizagem mais eficiente identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho considerados adversários na qualidade do ensino.

Numa gestão eficiente, participativa, dinâmica e organizada, do ponto de vista de Ferreira (1998), o gestor deverá ter como parâmetro o trabalho e o respeito mútuo aos seus professores, equipe pedagógica, alunos, todos estes imbuídos num clima de confiança, interação, efetivação da construção dos objetivos pedagógicos curriculares.

A ação participativa do gestor complementa o trabalho da comunidade escolar: associação de pais e comunidade, conselho escolar, grêmio, professores e demais setores da escola. O gestor, como responsável pela escola desempenhará sua função em parceria com esses grupos na condução do processo educacional. Na opinião de Macarenko citado por Prais (1997):

> Dificilmente pode surgir uma boa situação criativa para o trabalho dos educadores, se a frente da escola está um homem que só sabe ordenar e mandar. O diretor é o principal educador da coletividade, o educador mais experimentado com maior autoridade. (MAKARENKI, *apud* PRAIS, 1997, p.16).

O papel do gestor é indiscutível, um significado relevante na resolução de conflitos e interesses, na promoção do crescimento individual e coletivo de cada segmento da comunidade escolar, visando a integração de todos em torno de objetivos comuns, ou seja, a construção de uma escola de qualidade para todos.

3.4. Gestão participativa: uma chance para a democratização

Democratizar a escola através da gestão participativa é dar chance a participação de todos os envolvidos no processo educativo.

> Tendo como parâmetro o contexto histórico da cultura brasileira, que se tem caracterizado pela centralização do poder da prática cotidiana, atribuindo sempre ao chefe o direito de decidir sobre os destinos da sociedade, é fácil compreender o motivo que conduz os administradores do processo educacional, em sua maioria, a adotarem o método diretorial ao qual, de uma certa forma as pessoas se acomodam como se tudo fosse normal. (RODRIGUES, 1998, p.72)

Para Rodrigues (1998), a gestão democrática possui funções dentro do contexto educacional: a primeira está ligada à função social da escola, a sua vocação democrática no sentido de democratizar o conhecimento produzido e sociabilizada por ela; a segunda, diz respeito a forma de organização interna da escola, enfatizando os processos administrativos, a

participação da comunidade nos projetos político-pedagógicos da mesma, ou seja, a forma como é administrada a escola.

Ainda segundo Rodrigues (1998), um dos elementos importantes para a descentralização do poder na escolha dos diretores de escola é o processo eletivo, ou seja, eleição para diretor, constituindo-se sem dívida, um momento importante de construção prática da cultura democrática, visto que a gestão constitui um processo pedagógico, apresentando um caráter dinâmico, dialético e que se dá no movimento político-administrativo da escola.

Segundo os estudos de Rodrigues (1998), a gestão participativa como instrumento de democratização educacional deverá ter a capacidade para superar a prática individualista de pequenos grupos e estabelecer dentro da comunidade escolar o espírito de solidariedade e de companheirismo da ação coletiva, tornando os conflitos interiores da escola comuns e de interesse a toda comunidade e ao colegiado.

De acordo com o pensamento de Ramos (1992), democratizar a escola através da gestão participativa significa ainda, rever a prática pedagógica, redefinindo o modo de operacionalizar o processo de ensino, os conteúdos e os objetivos a serem alcançados.

Para se atingir tal objetivo é necessária uma renovação da prática pedagógica da escola, de modo a aprimorar as experiências dos educandos e a possibilitar aos mesmos o alcance dos níveis elevados e elaborados de compreensão da realidade no meio em que vivem.

A gestão democrática deve ser organizada com a perspectiva de atender as necessidades do educando dentro da escola, para que não seja apenas instância de natureza pedagógica e política. *"Para a composição da administração democrática é preciso identificar as diferenças existentes dentro da própria escola". (*RODRIGUES, 1998, p.76)

Neste caso, considerando o contexto e suas especificidades, desenvolve-se uma prática democrática e participativa da comunidade, onde deve ficar claro para todos que devem definir conjuntamente as diretrizes básicas, sob o ponto de vista político. Por meio das diretrizes é possível compreender o papel, cujo entendimento e aceitação devem ser tomados como um meio para que haja instalação da gestão participativa.

Assim sendo, para que haja composição do grupo de pessoal da gestão democrática, é importante observar que as diretrizes fixadas não podem ser as mesmas para uma escola

pequena e para uma de grande porte, assim como não podem ser as mesmas para uma escola rural ou de periferia, das de grandes capitais, entre escolas de séries iniciais e escolas de ensino fundamental e médio. O que devem ser iguais são os princípios porque são universais.

Para formar o grupo de pessoas responsáveis pela gestão é preciso que haja um certo número de pessoas que trabalhem na escola, como: professores, direção, pessoal de serviço burocrático, alunos e pais. (RAMOS, 1992)

De acordo com o pensamento de Ramos (1992), cabe a Secretaria de Educação, junto com seus órgãos regionais orientar, apoiar e garantir o funcionamento dos colegiados, orientando-os sobre os limites das ações que não podem fugir dos objetivos gerais e princípios legais do ensino, pois o rompimento dos objetivos e princípios pode colocar em risco a legalidade dos atos praticados dentro da escola.

O grupo de pessoas responsáveis pela gestão participativa, pode fazer debates, refletir sobre os objetivos da escola, verificar as necessidades básicas de cada setor da escola, procurar encontrar alternativas administrativas e pedagógicas e através desses levantamentos elaborar propostas curriculares de ação pedagógica administrativa.

3.5. Articulação escola x comunidade

A necessidade de se articular escola e comunidade é essencial.

> O entendimento de que a escola não é um órgão isolado do contexto global que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as ações a serem desenvolvidas estejam voltadas para as necessidades comunitárias. (RODRIGUES, 1998, p.81).

Assim, de acordo com Rodrigues (1998), além de se cobrar o conhecimento técnico-científico, a compreensão crítica da política educacional e do funcionamento da sociedade a serviço da comunidade escolar sente-se que está ainda aberta a dimensão educativa doas organizações populares em suas relações com a escola, através do conhecimento da

movimentação política da sociedade que está inserida. Neste sentido, é preciso compreender as concepções de comunidade e as relações que a escola estabelece com seu contexto social.

De acordo com Hora (1993), a escola em parceria com a comunidade, procura de maneira firme, fazer com que o aluno encontre logo o caminho certo para seu desenvolvimento econômico, político e social o que resultaria, sem dúvida na felicidade de todos, pois o jovem educando se tornará sujeito da história, garantindo assim a condição de cidadão do mundo, capaz de enxergar o contexto global em que vive e nele interferir com possibilidades de sucesso na vida profissional.

> A gestão democrática da escola supõe a participação de todos, inclusive da comunidade nas decisões que ali se tomam. As decisões tomadas entre quatro paredes, apenas por uma pessoa ou por um pequeno grupo, comprometem todo o convívio escolar, causando desagradáveis situações de revolta, desinteresse e omissão. (HORA, 1993).

Para que tudo isto não venha a acontecer é necessário que todas as pessoas da comunidade escolar devam decidir sobre o desenvolvimento e funcionamento da escola, pois uma escola pública popular de boa qualidade, onde haja participação de todos é um exemplo de cidadania, através do engajamento político das pessoas.

Hora (1993), vai além ao postular que a qualidade do ensino depende de uma nova proposta pedagógica, bem como de um currículo renovado e do desenvolvimento de um projeto pedagógico, visando com isto resgatar a função social e política da escola pública contribuindo não só para a transmissão de conteúdos acumulados, mas procurando formar indivíduos para viver em sociedade, capazes de produzir o saber, para poder transformarem a sociedade em que vivem.

CAPÍTULO IV: GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NA CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM.

Desde meados dos anos 1970, segundo Paulo Freire (1991), a pressão pela anistia e pela redemocratização, começou a tomar vulto no Brasil, mobilizando amplos setores da opinião pública nacional e internacional. Com a campanha 'Diretas-Já', realizada em meados dos anos 1980, participação passou a ser a nova palavra-chave e assim permaneceu durante toda a década.

De acordo com Gadotti (1995), esses anos foram marcados pela defesa da democracia formal (fim da ditadura militar). Acreditava-se que a conquista da democracia constitucional, o direito ao voto e o restabelecimento dos direitos políticos cassados pela ditadura, criaria imediatamente condições estruturais para avançar em todos os outros processos democráticos. Acreditávamos que o fim da ditadura traria de volta não apenas o direito ao voto, a organização partidária e a liberdade de imprensa, mas também a conquista de uma sociedade mais igualitária, mais justa, menos excludente.

> A grande demanda dos movimentos sociais eram os Conselhos Partidários, entendidos como espaço de participação da sociedade nos organismos governamentais do planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas. (GADOTTI, 1995, p.68).

Madrugadas inteiras foram gastas ao se tentar definir se esses espaços seriam consultivos ou deliberativos, como se isso dependesse da vontade política de algumas lideranças ou de um decreto governamental.

> A prática ensinou que os Conselhos podem ser simples figuras decorativas ou efetivamente participar nas decisões, dependendo da correlação de forças presentes em cada sociedade, em cada momento, em cada situação. A oportunidade de participar nesses espaços de

> deliberação pode ser pedagogicamente utilizada para começar a mudar uma cultura política, elitista e conservadora. Se não houver essa preocupação pedagógica, os Conselhos podem simplesmente referendar políticas autoritárias já decididas em gabinete. (GADOTTI, 1995, p.69)

Partindo dessa análise, o que possibilita o maior desenvolvimento e eficácia das experiências de participação e partilha de poder não tem sido a simples vontade política dos grupos no poder – embora esse seja um fator muito importante. Se a sociedade não se envolve efetivamente, não assume os projetos e não mudam suas relações no cotidiano, as melhores iniciativas podem dar errado, já que o modelo econômico em que nos movemos é intrinsecamente centralizador e excludente.

Quando se pensa em rede escolar, muitas vezes não se dá conta da riqueza dessa metáfora. Organizada em torno de redes, pode significar participar de uma visão da realidade que tenta superar a tradicional visão dicotômica de uma sociedade divida em dois nítidos grupos opostos entre si. (GADOTTI, 1995).

Segundo Costa (2002), a ideia de rede implica admitir a complexidade do social, composto de setores e de grupos heterogêneos, de uma multiplicidade de interesses e contradições, de discursos e culturas plurais, em que opera não apenas a lógica do conflito como a única possibilidade de intervenção crítica, mas em que cada vez mais descobrimos a necessidade da cooperação e da solidariedade que, no caso significa compromisso social com o bem comum e com a superação de injustiças e exclusões. Falando das redes sociais Michel Maffesoli (1998) comenta que:

> Sob mais de um ponto de vista, a existência social está alienada, submissa as injunções de um Poder multiforme. Não deixa de ser verdade, no entanto, que existe uma Potência afirmativa, a qual, apesar de tudo, repete o jogo sempre recomeçado do solidarismo ou da reciprocidade. (MAFFESOLI, 1998, p.101).

A metáfora das redes é rica, pois possibilita entender a virtualidade dos vários arranjos possíveis continuamente se refazendo e sua transversalidade, que os faz escapar todas as formas de institucionalização ou burocratização, as várias tentativas de controle, possibilitando a emergência de revoluções moleculares, de experiências concretas que constituem passos, mesmo que ínfimos, na direção das mudanças almejadas.

4.1. Gestão democrática e eleição de diretores

"A busca de alternativas de gestão democrática na América Latina relaciona-se com processos mais amplos rumo a consolidação democrática." (PRAIS, 1997). No Brasil, os primeiros movimentos nesse sentido se esboçam já no final dos anos 70, quando o país inicia um processo de abertura lenta e gradual, vindo a consolidar-se a partir de meados da década de 80, com a eleição indireta do primeiro presidente civil, após o regime autoritário.

Iniciativas de maior participação dos diferentes atores sociais nos destinos da educação, a propósito, são identificadas já no final dos anos 70. No âmbito federal, por sua vez, o início da década de 80 é marcado pela experiência do planejamento participativo, orientação que subsidiou a elaboração do III Plano Setorial de Educação, Cultura e Desporto – III PSECD, durante a gestão de Eduardo Portela.

A partir da segunda metade dos anos 80, o Brasil vive a experiência de elaboração de uma nova Constituição (BRASIL, 1988), da qual participam os partidos políticos representados no Congresso e amplos segmentos sociais, através de associações, sindicatos, etc. De fato, pela primeira vez na história do país, a sociedade civil organizada participa ativamente de um processo constitucional, estando presente em centenas de audiências públicas, encaminhando propostas e emendas populares.

O processo constitucional representa um marco importante para a educação brasileira. Registra algumas das principais demandas dos atores sociais envolvidos com o fazer educativo, ao mesmo tempo em que institui um conjunto de princípios orientadores para política educacional. Dentre os princípios da Carta Magna, destaca-se a gestão escolar democrática do ensino público na forma de lei (BRASIL, 1988).

O início dos anos 90 é um período fértil de inovações educacionais no âmbito da gestão educacional, como revelam os estudos coordenados por Xavier (1995). A regulamentação do dispositivo constitucional através de legislação complementar, de certa forma, veio a ocorrer com a aprovação da nova LDB nº 9.394/96, a qual explicita que a gestão democrática é feita na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (CARNEIRO, 1998).

Segundo Carneiro (1998), o texto da nova LDB pouco incorpora da concepção de gestão do primeiro projeto aprovado, em junho de 1990, pela câmara de deputados. Enquanto aquela versão prévia a participação da comunidade escolar na gestão escolar e no processo de escolha dos dirigentes. A gestão democrática parece estar restrita a: *"Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; é a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes."* (CARNEIRO, 1998, p.78).

Também as instâncias colegiadas, que tiveram destaque no texto original da câmara a exemplo do Fórum Nacional de Educação, não figuram no texto da lei aprovada. O princípio assim, perde a sua força na medida em que não se traduz em dispositivos concretos. Seja como for, esta é a primeira LDB que incorpora algo da ideia de gestão democrática.

> É óbvio que a legislação não é um instrumento suficiente para garantir a introdução de inovações. Na verdade, como já se disse anteriormente, por muito tempo vivemos a experiência de que a grande norma jurídica poderia mudar a fisionomia da organização, em virtude da herença de um sistema centralizado e autoritário. (CODO, 1999, p31).

Segundo Codo (1999), a experiência, todavia, tem mostrado que a legislação, por si mesma, é insuficiente para imprimir novos rumos a realidade. Para mudar a fisionomia de um sistema educacional, a legislação necessita associar-se a políticas que buscam seguramente, efetivar tais mudanças.

Por outro lado, Codo (1999), alega que é importante assinalar que dadas as frequentes mudanças de poder político e técnico, que ocorre nas diferentes esferas do poder público (união, estados e municípios) a cada quatro anos, não há garantia de continuidade das inovações que estão sujeitas a avanços e retrocessos. Assim, em muitos estados e municípios, que desenvolveram experiências inovadoras, houve descontinuidade de tais processos.

Associando-se a processos políticos de divisão do poder de decidir, a gestão democrática organiza-se com processos de descentralização administrativa. A implementação no ambiente escolar é particularmente complexa (segundo CHAUÍ, 1989). Devendo-se principalmente as mudanças políticas e sociais, como as particularidades da própria escola.

> A escola é uma organização socialmente construída que vivencia, a partir das relações estabelecidas entre seus membros, códigos e sistemas de ação que expressam crenças, valores, sentimentos. Este modo de conceber, compreender e fazer as coisas da e na escola constituem sua cultura organizacional tecida muito mais no imaginário social que perpassa as relações entre seus membros do que no conjunto de regras e regulamentos estabelecidos pelo estado. (CHAUÍ, 1989, p.29).

As motivações políticas estariam na base da interrupção, suspensão e extinção de tais experiências em muitos estados da federação. Com efeito, as políticas sociais no Brasil tem estado sujeitas as contingências políticas de cada período histórico a mercê da marca de cada gestor. As descontinuidades das políticas implantadas, mais especificamente da política educacional, sinalizam também a necessidade de criação de uma nova cultura no espaço social onde estas se definem.

O surgimento desta nova cultura é considerado central na consolidação das transformações organizacionais em curso nas instituições mantidas pelo estado. A escola, neste cenário, é um dos principais espaços no processo de mudanças das organizações sociais frente ao redimensionamento sócio-político de seu papel. Esta visão é fundamental na compreensão da experiência eletiva na escola de diretores.

Discutindo as expectativas em relação a esta inovação e suas limitações, Paro (1996) destaca que:

> A defesa desta agenda apoiou-se tanto na crença da capacidade de sistema eletivo de neutralizar as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, inibidora de posturas que favorecem a cidadania e a democracia, quanto na expectativa de que a eleição conseguiria eliminar o autoritarismo existente na escola e a falta de participação de professores, alunos, funcionários e pais nas decisões. (PARO, 1996, p.378)

O autor ressalta, contudo, que apesar da eleição reduzir a influência clientelista promovida pelos agentes políticos, esta ainda permanece nas relações internas e externa a escola, conforme mostram diversos estudos a respeito do tema. Este fato é analisando como sendo tributário de uma questão mais ampla*, "Remanescente de uma cultura tradicional,*

tradicionalista que só a prática da democracia e o exercício autônomo da cidadania poderão superar." (PARO, 1996, p.380).

Ainda de acordo com Paro, a associação entre eleição de diretores e a eliminação do autoritarismo existente na escola vem sendo outra expectativa frustrada.

> Ao fato de diretor, não tendo compromisso com o pessoal escolar ou com o usuário da escola, por não ter sido escolhido por estes, tendia a articular-se apenas os interesses do Estado, voltando as costas para unidade escolar e sua comunidade. (PARO, 1996, p.382).

A realidade veio colocar em cheque tal premissa, revelando que as práticas autoritárias decorrem da conjunção de uma série de determinantes externos e internos a unidade escolar, integrantes tanto da forma como se estrutura a própria escola, quanto do tipo de relações nela estabelecidas, como das características das relações entre os órgãos centrais e a escola. A compreensão desta trama de relações básicas para não se atrelar a eleição de diretores a competências que não lhes são exclusivas.

Quanto a falta de participação de professores, alunos, funcionários e pais nas decisões, Paro (1996) faz um alerta importante que: *"Como todo processo de democracia a participação e o envolvimento das pessoas enquanto sujeitos da condução das ações, é apenas uma possibilidade, mas não uma garantia."* (PARO, 1996, p.381).

De acordo com Chauí (1989), a ausência de uma cultura da participação social tem favorecido a omissão dos sujeitos em relação ao coletivo transferindo suas obrigações para o dirigente. Esta prática subsiste mesmo com a eleição, o que vem contribuindo para que a eleição dos diretores transforme-se, na maioria das vezes na escolha de uma âncora que permita aos atores envolvidos na comunidade escolar eximirem-se de sua participação, e não na escolha de um líder para a coordenação de um esforço humano coletivo na escola.

Em contexto onde o processo de eleição de diretores não resulta de uma construção coletiva da comunidade escolar, é possível que a simples eleição do diretor pouco signifique que;

> Para a escola, mesmo se realizada com base em critérios transparentes e técnicos, movimentada por um período; depois, volta para a rotina de sempre. O diretor, uma vez eleito, tende a sentir-se desprotegido e solitário frente a uma escola precária. A participação dos professores termina, muitas vezes no momento de colocar seu voto na urna. (CHAUÍ, 1989, p.70).

Apesar das eleições de gestores possam não exercer influência instantânea sobre a vida da escola como um todo, tais práticas institucionais vem se firmando em muitos estados. A análise sobre os impactos dessa nova prática, a partir da ótica daqueles que a vivenciaram, apresentam-se como um caminho fértil, ao aprofundamento do debate e da análise sobre os rumos da gestão democrática exitosa no país.

CONCLUSÃO

Na luta pela democratização da escola, a gestão participativa representa prática necessária ao cumprimento da função social da escola. Ao democratizar as relações que se desenvolvem no interior da escola, com a participação da comunidade escolar na análise, discussão e deliberação a respeito da proposta educacional, a gestão participativa possibilita mediatizar uma prática pedagógica qualitativamente adequada as necessidades e aos interesses das camadas populares qual seja, o cumprimento da função político-social da escola pública e o exercício da cidadania.

É importante que uma gestão democrática todos trabalhem na promoção do crescimento individual e coletivo de cada segmento da comunidade escolar, visando a integração de todos em torno de objetivos comuns, o aprimoramento da educação do educando, bem como a construção de uma escola de qualidade em que todos se beneficiem, mesmo se tratando de uma escola situada em uma área de significativo perigo social.

A partir da compreensão dessa concepção, vislumbra-se a possibilidade de uma nova visão de mundo, de sociedade, de homem e consequentemente, uma nova dimensão do papel da escola e do gestor-educador qual seja a de formar cidadãos participativos, responsáveis, criativos e, sobretudo, cidadãos com senso crítico, conscientes de seus direitos, cumpridores de seus deveres e que, através de sua ação construam uma sociedade justa e igualitária, que atenda aos interesses da maioria da população.

Apesar de as pessoas estabelecerem uma vinculação entre a qualidade na educação e a democratização da gestão, esta concepção não vem se efetivando no cotidiano da maioria do ensino público. Identificou-se uma distância entre esta concepção, a que orienta medidas de políticas visando a participação na gestão e como elas ocorrem na prática, o que implica em se considerar outros elementos deste cotidiano caso se queira mudanças na atual situação.

O modelo de gestão analisado em estudos bibliográficos e na própria EMEIEF Alegria Cultural, propõem uma gestão escolar tendo em conta várias considerações: Qualquer proposta de mudança nos hábitos organizacionais enfrenta resistências (culturais, pessoais, exógenas e endógenas ao sistema). Um modelo de gestão por si só, não é catalizador de mudança. Necessita da adesão dos atores da organização. Deste modo é fundamental proporcionar a sua motivação, formação, o respeito pelos valores individuais e por cada pessoa enquanto indivíduo pluridimensional, com vista a implementação de um clima educativo propicio a mudança e a inovação. Salienta-se a necessidade da existência de momentos de autoanálise da instituição, onde todos deverão parar para, em conjunto, refletir sobre o que se faz, como se faz e como se poderia fazer melhor, promovendo a análise das estruturas e substantivas da organização.

Defende-se, por isso, a implementação sistemática e progressiva do modelo, acompanhado da formação adequada dos atores, em escolas pilotos onde este clima educativo e cultura seja visível. Não esquecer a importância da nova postura que os tempos atuais exigem aos diferentes parceiros educativos (protocolos escola/empresa, bolsas de estudo e de investigação, subsídios, etc).

Um componente que parece muito generalizado na escola pesquisada e que se mostrou como argumento bastante recorrente para explicar a pouca participação da população na escola, é o que a população se mostra naturalmente avessa a todo tipo de participação.

Na educação, o fato de não se verem, com a mesma intensidade, manifestações da população por participação na gestão da escola pública não deve levar a conclusão que isso se deva a alguma aversão natural a participação. Afora os condicionantes presentes na própria unidade escolar e as condições de vida e de trabalho da população, parece que um importante determinante desse aparente comodismo da população é a total falta de perspectiva de participação que se apresenta no cotidiano das pessoas que vivem em situações sociais adversas.

Numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, das mais variadas formas, em todas as instâncias do corpo social, é de se esperar que haja dificuldade em levar as pessoas a perceber os espaços que podem ocupar com sua participação.

Um significativo fato atrelado a condicionantes culturais da participação dos pais na gestão escolar pública, e que é algumas vezes omitido nas considerações a respeito do assunto, refere-se ao sentimento de temor, intimidação e distanciamento que alguns integrantes das camadas populares experimentam diante da escola.

Fazer parte de um grupo, de uma comunidade, exige do participante conhecer as normas que regem a conduta daqueles que a ele pertencem. O conhecimento da Constituição Brasileira, de sua importância como instrumento de direito e de busca de justiça social fundamenta o desenvolvimento da atitude de valorização da justiça para com todas as pessoas e o respeito aos direitos individuais, políticos, sociais e culturais.

Conceitos como democracia, política, gestão, são entendidos como fatores que compõem um conjunto mais amplo da problemática social e que, portanto, não podem ser analisados separadamente do complexo de cada cotidiano escolar. Nesse sentido, é preciso observar no cotidiano das relações entre os conceitos teóricos e as experiências do cotidiano profissional a dialética, na qual teoria e prática são vistas como forças complementares na busca da transformação social.

Percebe-se ambiguamente nos projetos políticos das escolas, caracterizado pela dimensão política da gestão escolar, o gerenciamento desses projetos coletivos, requer competência, uma postura ético-profissional que inclui o compromisso com a esfera pública, com as pessoas envolvidas, com os bens financeiros, enfim, requer transparência de ações. Ações estas que possibilitem ao núcleo gestor interferir na realidade. Compromissado em perceber o universo escolar para além dos muros da escola, de maneira que a escola possa ser vista como uma extensão da vida em comunidade e não uma realidade a parte isolada e solitária. O compromisso do gestor escolar de êxito é em promover a cidadania, integrando escola e comunidade, é um ato político que irá contribuir para a transformação do atual quadro de problemas presentes no espaço escolar.

Espera-se ter contribuído no sentido de possibilitar a discussão do significado da gestão escolar, para com ela se constituir um fundamento a vivência democrática, e de como

os valores são essenciais na consolidação dessa vivência. A grande convicção que este estudo trás, é o reforço de que só se educa para a democracia e pela democracia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: DP& A Editora. 1988.

BRASIL. Lei nº9394/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. <http://www.planalto.gov.br>

BRASIL. Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN's (Ensino Fundamental)

CARNEIRO, Moaci Alves. LDB fácil: leitura crítico compreensiva, artigo a artigo. Sâo Paulo: Vozes, 1998.

CHAUÍ, Marilena. Compromisso e resistência. São Paulo: Brasiliense, 1989.

CODO, W. Educação: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1999.

COSTA, Ramiro Marinho. Função social da escola. Florianópolis: UDESC/FAED/CEAD, 2002.

CHIAVENATO, A. Teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

FELIX, Maria de Fátima. Administrador escolar. Um problema educativo ou empreserial. São Paulo: Cortez, 1989.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1989.

FREIRE, Paulo. Educação e mudanças. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

GADOTTI, Moacir. Escola cidadã. São Paulo: Cortez, 1995.

HORA, A. A escola pública como local de trabalho. 2ª. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

LIBÂNEO. J. C. Democratização da Escola Pública. São Paulo: Loyola, 1993.

LUCK, Heloísa. Administração, supervisão e orientação educacional. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MAFFESOLI, M. O tempo das tribos o declíneo do individualismo nas sociedades de massa. Rio de Janeiro: Forence, 1998.

PARO, V. H. Eleições de Diretores: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Papirus, 1996.

_____, Administração escolar. 6ª. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

_____, Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2001.

PRAIS, M. L. M. Administração colegiada na escola pública. São Paulo: Cortez, 1997.
Plano Municipal de Educação – PME, de Maracanaú

RAMOS, C. Excelência na educação: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

RODRIGUES, N. Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação: São Paulo: Cortez, 1998.

SANDER, B. Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento. Fortaleza: UFC, 1991.

SAVIANI, Demerval. A filosofia da educação e o problema de inovação em educação. São Paulo: Cortez, 1983.