UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA

ANTÔNIO PILAR CARDOSO NETO

OS AVANÇOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL BASILIANO DO CARMO DE JESUS

Sorriso, 2012

ANTÔNIO PILAR CARDOSO NETO

OS AVANÇOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL BASILIANO DO CARMO DE JESUS

Trabalho de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade a distância do Departamento de Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso, como requisito obrigatório à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Professora Doutora Neide Morais Mello [1]

Co Orientador: Professora Mestra Neila Maria Souza Barretoo [2]

Sorriso, 2012

ANTÔNIO PILAR CARDOSO NETO

A PARTICIPAÇÃO DE PROFESSORES E DEMAIS FUNCIONÁRIOS NA EFETIVA EXISTÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL BASILIANO DO CARMO DE JESUS

Trabalho de Curso apresentado à Coordenação à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade a distância - FAeCC/UFMT, como requisito obrigatório à obtenção do título de Especialista.

Banca Examinadora:

Professora Dra. Neide Morais de Melo
Orientador(a)/Presidente

Professora Mestra Neila Maria Souza Barreto
Membro

Titulação e Nome Professor(a)
Membro

Parecer Final da Banca:

_____

_____

_____

_____

Nota Final: _____

Data da Aprovação: ____/____/_____

Sorriso, 2012

AGRADECIMENTO

A Deus que sempre me guiou em todos os momentos da minha vida e que com sua eterna misericórdia e bondade me faz crer a cada dia na vida, no amor, nas pessoas e num mundo melhor.

A meus pais por serem o alicerce da minha vida. Agradeço a cada sacrifício, a cada esforço, a cada dedicação. Agradeço a Deus o presente de tê-los em minha vida.

A minhas filhas que são a razão da minha vida.

A Paty pelo amor que a mim tem dedicado e pela paciência nessa nova caminhada. Amo muito você.

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantido-se aos brasileiros e estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e a propriedade.(BRASIL, Artº5º, 1988).

RESUMO

Antônio Pilar Cardoso Neto[3]

Partindo da concepção de Paulo Freire no que se refere a conscientização de que "ninguém educa ninguém, os homens aprendem comunitariamente" (FREIRE, 1970,p.68), defendemos a idéia de que pela troca de saberes entre a Gestão Escolar e a comunidade é possível criar um processo que favoreça a autonomia da escola quanto a seus que - fazeres frente a comunidade na qual está inserida. A gestão democrática na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9394/96, foi uma conquista dos segmentos populares, em especial dos educadores, que lutaram para que esse princípio fosse contemplado em lei. Vislumbrar uma prática pedagógica na qual a democratização pode dar um outro curso para o caminho pelo qual a educação está seguindo, torna-se uma ação que conscientiza o indivíduo quanto a sua postura como cidadão e sobre tudo leva-o a refletir sobre a consciência de si mesmo e de como este "eu" poderá agir para mudar a realidade que o cerca. Para tanto, a Gestão Democrática pode ser o inicio da construção de um novo caminho para a concretização de uma escola que estabeleça princípios de cidadania, direito e democracia nos indivíduos que dela façam parte.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Cidadania, Desafios, políticas públicas

ABSTRACT

Based on the design of Paulo Freire in relation to awareness that "no one educates anyone, men learn in community" (Freire, 1970, p.68), we defend the idea that the exchange of knowledge between the school management and the community is possible to create a process that favors the autonomy of the school and that their - doings against the community in which it operates. The democratic management of the Law of Guidelines and Bases of National Education, n. 9394/96 was an achievement of the popular segments, especially educators, who fought for that principle to be contemplated by law. Observe a pedagogical practice in which democratization can take another course for the way in which education is followed, it becomes an action that educates the individual and his posture as a citizen and everything leads him to reflect on the knowledge yourself and how this "I" can act to change the reality that surrounds him. To this end, the Democratic Management can be the start of construction of a new path for the realization of a school that provides principles of citizenship, law and democracy in individuals who are part of it. The present study aims to contextualize the Democratic Administration in the School Basiliano do Carmo de Jesus .Analyzing the theoretical and the practical implementation of it, observing how the democratic process works, and also recognizing the challenges faced by school servers.

Key Words : Democratic Management, Citizenship, Challenges, public policies

[3] Acadêmico do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública. Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT. Departamento de Administração FAeCC – UFMT.

ABREVIATURAS

APM – Associação de Pais e Mestres

CEMEIS- Centros Municipais de Educação Infantil

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

FNDE- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação

PDEE- Programa Dinheiro Direto na Escola

PNE- Plano Nacional de Educação

PPP- Projeto Político Pedagógico

SMEC- Secretaria Municipal de Educação e Cultura

SUMÁRIO

RESUMO ---------- 02
---

1 INTRODUÇÃO---------- 05

1.1 Tema 06
1.2 Problema
1.3Objetivo do Estudo
1.4Justificativa----------
07
3 METODOLOGIA---------- 10

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA---------- 12
4.1 Breve Histórico da Gestão escolar democrática---------- 13
4.2 A Descentralização----------
15
4.3 Comunidade e Gestão Escolar: Princípios básicos de cidadania---------- 17
4.4 Gestão Democrática: caminho para uma educação efetiva----------
19
4.5 Participação, transparência e democracia: Modelo de Gestão---------- 21
4.6 4.6 A educação e os movimentos pela democratização no Brasil----------
22

5 DESENVOLVIMENTO---------- 29

5. 1 Identificação da Escola----------
5.2 Objetivos da Escola---------- 29
5.3 Concepção de Aprendizagem da Escola Basiliano do Carmo de Jesus----- 30
5.4 Programas e Projetos ----------
31
5.4 Legislação e Gestão Democrática Escolar----------
33
35

6 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS---------- 37

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS---------- 41
----

8 REFERÊNCIAS---------- 45
------

1 INTRODUÇÃO

O setor público ao longo dos anos, sempre esteve submetido a todas as formas de apropriação e comportamentos, certamente, em virtude de seus gestores, chefes ou dirigentes, através de critérios que na maioria das vezes não levam em conta a condição do conhecimento técnico, mas sim a ascensão política.

A consciência acerca de que o serviço público é um bem do povo e a serviço do povo era pouco compreendida. No âmbito da escola, observamos que uma Gestão Democrática tem como finalidade proporcionar um desenvolvimento significativo e participativo, e se apresenta ainda como uma estratégia que facilita e contribui para a formação de uma administração escolar mais efetiva que vá realmente de encontro com as necessidades da comunidade escolar.

A constituição de um espaço democrático entretanto, não acontece no vácuo, ela é pespontada por obstáculos que muitas vezes reduzem à solidificação desse modelo de gestão.. A gestão democrática freqüentemente exercitada na prática, sendo restrita ao plano teórico

Deparamo-nos, muitas das vezes, no que se refere ao âmbito escolar, com a falta de autonomia para a escolha do gestor, bem como para a prática da escolha do mesmo, que se dá de forma aleatória aos setores que compõem a escola, sendo eles a própria comunidade escolar, o bairro em que está inserida, os pais.

De acordo com Dourado (1998, p.79), a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola. Uma gestão verdadeiramente democrática é pautada na participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola e, especialmente, nos momentos de tomadas de decisões. O processo democrático requer a participação ativa de seus sujeitos, participação essa que deve ser conquistada mesmo que aos poucos, mas de maneira sólida. Segundo Demo (1988), a participação não é algo natural e, sim, um processo de conquista e de aprendizado

Sendo assim, realizamos aqui considerações a respeito do que vem a ser a gestão escolar no seu sentido mais amplo e sua aplicabilidade, ressaltando o processo pelo qual ela foi

implantada na escola. Para tanto, a Escola Municipal de Educação Básica “Basiliano do Carmo de Jesus”, criada por decreto nº 007/2007, – Sinop – MT, contribuiu para a ampliação da discussão, da reflexão e ação inerentes à problemática da gestão democrática e seus avanços/ ou não, dentro da Escola Pública.

1.1 Tema, Objetivos e Justificativa

1.1.1 – Tema (problema/delimitação)

A concepção da Gestão Democrática na Escola Municipal de Educação Básica “Basiliano do Carmo de Jesus” e o processo de implantação da mesma, com o intuito de averiguar quais foram às melhorias alcançadas desde a implantação da gestão democrática bem como observar os desafios encontrados pela comunidade escolar para que este sistema de gestão seja realmente colocado em prática.

1.2 Problema

O fazer político e pedagógico da escola estão sendo realmente conduzidos por uma concepção de gestão democrática? Essa postura é assumida pela maioria ou será que ainda é restrita a participação destes nos espaços de decisão coletiva na escola?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral:

Analisar a concepção da Gestão Democrática na Escola Municipal de Educação Básica “Basiliano do Carmo de Jesus, em relação à implantação da mesma, e ainda como os profissionais vivenciam o processo da Gestão.

1.3.2 – Objetivos específicos

Os objetivos principais deste trabalho são:

1) Verificar o que melhorou com a gestão democrática;

2) Verificar os problemas e desafios enfrentados pela escola; do ponto de vista dos professores e funcionários;

3) Observar como funciona a política pública na escola em relação a participação da comunidade escolar

4) ; Verificar quais são os desafios enfrentados para a implantação da gestão democrática seguindo as observações de professores e funcionários.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Paro (2006, p.25), "Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las". Pensando assim, o presente estudo justifica-se pelo intuito de abordar a construção histórica da gestão democrática na supracitada escola, tomando por objeto de análise a percepção dos professores acerca do envolvimento da categoria com os mecanismos democráticos, durante o processo de elaboração da lei, bem como as ações decorrentes de sua solidificação no cotidiano escolar, buscou-se aqui a ampliação da discussão e da reflexão sobre as ações de professores e demais funcionários diante da Gestão Democrática. Gestão esta, que favorece a autonomia da escola quanto a seus que - fazeres frente a comunidade na qual está inserida, como cita (PINHO 2000, p. 31) ao ressaltar a importância de se visar o bem comum em sociedade:

> "[...] por isso não é errado sustentar que o fim do Estado surge de uma ordem natural, cujo objetivo principal deve ser o bem comum, que sob a óptica aristotélica, aponta à vida em comunidade para satisfazer plenamente as necessidades do homem." (PINHO 2000, p. 31)

Repensar a teoria e a prática da gestão educacional considerando a retirada de controles formais e incentivando a autonomia das unidades da educação constitui um instrumento de cidadania, assim, a gestão democrática torna-se um caminho para que a prática pedagógica seja efetivamente uma prática social, contribuindo para o fortalecimento do processo democrático mais amplo. Como cita Paro (1998):

> "... tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.(PARO, 1998,p.46)."

De acordo com Paro (1998) a escola se torna democrática por toda a sua ação pedagógica e essencialmente educativa. Vislumbrar uma gestão na qual a democratização pode dar um outro curso para o caminho pelo qual a educação está seguindo, torna-se uma ação que conscientiza o indivíduo quanto a sua postura como cidadão e sobre tudo leva-o a refletir sobre a consciência de si mesmo e de como este "eu" poderá agir para mudar a realidade que o cerca.

Para tanto, a Gestão Democrática pode ser o inicio da construção de um novo caminho para a concretização de uma escola que estabeleça princípios de cidadania, direito e democracia nos indivíduos que dela façam parte.

Somos sabedores de que a gestão democrática, não se origina necessariamente no interior da escola, no entanto, a escola é um campo privilegiado de intervenções políticas e ideológicas que trazem em sua essência a probabilidade de construção de novos paradigmas e práticas que priorizem a via democrática na escola e na sociedade. O processo de gestão democrática constrói-se na correlação das forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano.

Tendo como proposta analisar o processo de democratização da gestão escolar na Escola Municipal de Educação Básica "Basiliano do Carmo de Jesus, pela ótica dos professores e funcionários, observa-se que segundo dados do Histórico da Escola, ao iniciar suas atividades foi inserida ao convênio da Prefeitura Municipal de Sinop, no processo de descentralização das escolas Municipais, ação que forneceu autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, bem como a normalização da criação de cargos de Diretor Escolar, Secretário Escolar, Supervisor Escolar e Orientador Educacional.

Percebe-se então que, ao menos no papel a autonomia foi lançada às mãos da escola, portanto, discussões a cerca da importância da participação da comunidade quanto à escolha da direção escolar é uma preocupação que realmente existe, e tem seus fundamentos nas muitas vezes em que o processo educativo torna-se prejudicado por questões alheias ao bom andamento da unidade escolar, como por exemplo, rixas políticas, despreparo de pessoal, que são muitas vezes indicados por serem compadres, amigos apadrinhados políticos, tornando a Direção escolar um cabide de emprego.

Os profissionais da educação, em especial professores, revelam suas preocupações quanto a esse assunto, quando se movimentam em busca da construção de uma escola pública de qualidade e democrática. E como um dos primeiros princípios desse movimento aparece a luta pelo direito de escolha do diretor escolar, defendendo que tal processo deve acontecer com a participação da comunidade, isto porque, somente a sociedade local estaria capacitada para, com base em suas necessidades sócio-culturais locais, indicar políticas pertinentes a serem aplicadas em suas respectivas escolas.

Isso posto, fica fácil entender o motivo pelo qual a Gestão Democrática é defendida, sendo que a comunidade funciona como um canal de participação entre escola, pais, alunos, e professores. O modelo de Gestão Democrática torna-se então um passo muito importante na busca da participação da comunidade na vida escolar.

É possível observar que na gestão educacional, ocorre muitas vezes o fato de as administrações serem voltadas para ações alienadas e passivas, obedecendo a regras ditadas por um superior, estabelecendo uma transmissão de ordens alegando na maioria das vezes estarem cumprindo determinações que lhes vem de cima, não havendo por isso, oportunidades para discussões, o que parece muito se basear na seguinte afirmação de ROSSI:

> Todas as iniciativas de política educacional, apesar de sua aparente autonomia, têm um ponto em comum: o empenho em reduzir custos, encargos e investimentos públicos, buscando senão transferi-los e/ou dividi-los, com a iniciativa privada e organizações não governamentais. (ROSSI, 2001, p.96)

Desta forma, a participação da comunidade escolar se torna apenas uma formalidade, um item dispensável, mostrando que o poder se sobrepõe aos indivíduos que estão envolvidos no processo de ensino, e sendo assim, os gestores utilizam dos termos “redução de custos” e “redução de encargos” como uma desculpa convincente para a falta de incentivo nas melhorias do ambiente escolar.

Justifica-se então o presente estudo, pelo intuito de investigar questões como a autonomia, a estrutura, e a implantação da gestão escolar, bem como, avaliar as ações, normas, práticas, decisões, e intervenções dos professores e demais funcionários da escola para que esta atinja o seu objetivo maior que é o sucesso do educando, afinal para construir esse novo modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, e percebe-se que até hoje o processo para implantar a

democratização no interior da escola ainda se depara com muitos entraves, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos tornem-se conscientes do exercício de sua prática.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizado como procedimento-metodológico a pesquisa bibliográfica. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p.55) a pesquisa bibliográfica "explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, e pode ser realizada independentemente ou como parte a pesquisa descritiva ou experimental".

Partindo da investigação da gestão democrática, do modo como foi concebida segundo a perspectiva da participação de todos os envolvidos no processo educacional e, de forma mais específica no espaço escolar.

Sabedores ainda que a concretização de uma prática de gestão democrática, participativa, não se dá de forma aleatória, e sim, exige uma ruptura com a cultura autoritária que perpassa a própria história da escola e encontra-se arraigada no meio social, buscamos entender os limites e as possibilidades de mudanças necessárias para compreender o sistema, as políticas educacionais e a realidade escolar no seu contexto.

A pesquisa qualitativa, que, segundo Richardson (1999, p. 80) descreve a complexidade de um determinado problema, observando a interação de diversas variáveis dentro de um mesmo problema, compreendendo e classificando determinados problemas dentro de um processo dinâmico vivido por grupos sociais, foi adotada como linha de pesquisa a Gestão e Políticas Públicas, no eixo temático Políticas Públicas.

Segundo Godoy, (1995, p.62) a pesquisa qualitativa ressalta a diversidade e enumera um conjunto de características capazes de identificar uma pesquisa, sendo assim seguindo os seguintes passos:

1. O ambiente natural como fonte direta de dados,

2. O caráter descritivo,

3. O significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida:

Buscou-se compreender, descrever e decodificar os pressupostos teóricos da gestão democrática quando colocados em prática.

Tal estudo visou realizar considerações quanto aos principais conceitos e fatores que envolvem a implantação de programas de gestão de competências nas organizações, realizando ainda considerações quanto às etapas e procedimentos necessários para tal implementação.

Nesse sentido, buscou-se as origens da gestão democrática no cenário legal e político educacional, desenvolvido por meio da verificação das hipóteses aqui levantadas, sempre levando em consideração a revisão das fontes bibliográficas e ainda por meio do questionário aplicado na escola, o que permitiu traduzir as opiniões e informações para classificá-los e organizá-los.

Quanto ao delineamento da Pesquisa, foram realizados questionários com professores e funcionários envolvidos, o questionário aplicado foi elaborado com os funcionários da referida escola, não trazendo nenhum dado que os identifique. Por meio dessa pesquisa de abordagem qualitativa, no ponto de vista da pesquisa participativa, o objetivo foi abranger efetivamente o procedimento de gestão democrática da escola pública.

Os sujeitos do presente estudo foram coordenadores, professores e demais funcionários, sendo que buscou-se dar voz ao outro lado, ou seja, ouvir da comunidade escolar, e não dos gestores, em especial do próprio diretor, para que assim se pudesse observar e identificar de que maneira a gestão democrática tem cooperado para democratizar do ensino público, e para um fazer melhor dentro da escola.

Quanto ao plano de Coleta de Dados, este foi realizado através de questionários e análise do projeto político pedagógico da escola e demais documentos ou normativas que norteiam a gestão escolar. No Plano de Análise de Dados, as informações foram levantadas por meio dos questionários através de análise de dados.

Quanto à natureza da pesquisa podemos defini-la como básica, por gerar conhecimentos e reflexões quanto a gestão da educação desenvolvida na escola, especificamente no sistema municipal de ensino, o que implica em pensar sobre as políticas de educação.

A participação democrática não se dá espontaneamente, ocorre antes um processo histórico em construção coletiva e por meio da metodologia utilizada analisou-se a consciência crítica quanto à importância da escolha do gestor escolar por meio de uma postura democrática.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As responsabilidades do Estado como uma democracia abrange vários setores da sociedade, saúde, educação, meio ambiente são matérias de seu cuidado, já que é a função do Estado promover o bem-estar da sociedade. E para atingir suas metas nas diversas áreas e ainda promover o bem-estar da sociedade, o governo utiliza as Políticas Públicas que formam um ser definidas da seguinte forma "um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade" (SEBRAE/MG, 2008).

As políticas públicas inferem na economia e nas sociedades, por tal motivo devem levar em consideração as relações entre Estado, política, economia e sociedade, várias disciplinas tais como economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento e gestão, relações internacionais e ciências sociais, partilham do interesse comum nessa área. As Políticas públicas são então, aqui entendidas como o "Estado em ação" (GOBERT, MULLER, 1987)[4]; "é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade", neste término, entende-se que a educação é uma política pública social, , de responsabilidade do Estado, mas não só voltado para ele mas para o bem comum que é a sociedade.

Quando aplicados à educação, a complexidade das políticas públicas não é voltada estritamente para qualificação da força de trabalho bem aos modos marxistas do capitalismo. Mas sim voltadas para o respeito, aceitação e opinião dos indivíduos dentro de uma determinada esfera social, como se vê segundo a observação de Hayek:

> (...) o respeito pelo homem individual na qualidade de homem, isto é, a aceitação de seus gostos e opiniões como sendo supremos dentro de sua esfera, por mais estritamente que isto se possa circunscrever, e a convicção de que é desejável o desenvolvimento dos dotes e inclinações individuais por parte de cada um. (1977, p.35).

O respeito, a promoção e a proteção do indivíduo, dos interesses e das relações que individualmente se estabelecem e se equilibram na sociedade são destacados pelo autor e servem

[4] http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf/p. 12.

de margem para se desenhar a intenção das políticas publicas em se tratando de gestão democrática.

Segundo HÖFLING (2001), o processo de definição de políticas públicas para uma sociedade reflete os conflitos de interesses, os arranjos feitos nas esferas de poder que perpassam as instituições do Estado e da sociedade como um todo. (HÖFLING 2001, p.36) [5]. Sendo assim as políticas publicas se formam com o intuito de firmar os direitos sociais do cidadão.

4.2 **Breve Histórico da Gestão escolar democrática**

Há bem pouco tempo, falava-se em administração escolar, que compreendia as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Entretanto, segundo Luck (2006, p.99) a gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, incorporando certa dose de filosofia e política, o que existe é uma dinâmica interativa entre ambas.

O termo gestão escolar, não é uma mera substituição à administração escolar, não se trata de uma questão semântica, e sim reflete uma mudança radical de postura, "um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade". (ANDRADE, 2004, p. 17).

Ampliar a democracia implica em participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais, e a escola é um desses espaços, pois a gestão escolar democrática é uma forma de democracia participativa que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade.

> Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como "titulares de direito", mas também como "criadores de novos direitos", é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata. (PARO, 2000, p. 78).

[5] http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf/p.36

Dirigir uma escola já foi considerado há bem pouco tempo uma tarefa rotineira, o paradigma do autoritarismo era utilizado como ferramenta política, mas com o tempo passou a ser duramente criticado, já que as transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo exemplo de escola

Dessa forma surge a gestão democrática, com o intuito de estabelecer na instituição uma orientação transformadora conforme sustenta a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 em seu artigo 206, inciso VI e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 em seu artigo 14.

Participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político. Constitui assim usar o espaço escolar como um recurso de Educação para todos, na perspectiva do "aprender a viver juntos", ou seja, no sentido de agir a favor de um modo mais satisfatório de vida para todos.

A gestão democrática segundo Gadotti (1994) é condicionante imprescindível da qualidade, e para que sua prática seja realmente efetiva há que se considerar a participação da comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores, pais, alunos, professores e funcionários, todos assumem sua parte de responsabilidade pelo bom andamento da escola, já que Segundo Luckesi, (2007, p.15):

> Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A 'cara da escola' decorre da ação conjunta de todos esses elementos".

Uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento de partilhar o poder e tomar uma decisão. Implica a realização de novos artifícios de organização e gestão baseados no favorecimento dos processos coletivos e participativos de decisão.Sendo assim a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

“A própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente, de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida. Exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender”. (LUCKESI, 2007).

Gadotti defende duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática: “A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico” (GADOTTI, 2001, p.46).

Como afirma Luck (2006, p. 15) “é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência a ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto”. Em suma,.a boa gestão é identificada, em última instância, por esses resultados.

A Lei de Diretrizes e Bases redirecionou as formas de organização e gestão. estabelecendo o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar. Sendo assim, por gestão democrática entende-se a garantia de estruturas e condições para que espaços de participação, e descentralização do poder ocorram.

Desse modo, a Lei de Diretrizes e Bases ao encaminhar para os sistemas de ensino as normas para a gestão democrática, indica dois instrumentos fundamentais: a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos Escolares ou equivalentes.

4.2 A Descentralização

Entende-se por descentralização, segundo Dicionário Aurélio: aplicar o descentralismo; dar autonomia administrativa, sendo assim observamos que a descentralização pode ser entendida como uma chave para a abertura da porta de uma real gestão democrática. A LDB prevê a gestão democrática do ensino por meio da descentralização administrativa do sistema e da autonomia da escola. Ela determina a redistribuição e o compartilhamento de responsabilidades das três esferas

de governo em relação ao sistema de ensino: à União caberia a manutenção do ensino superior; aos Estados e Municípios, caberia a gestão da educação fundamental.

Os Municípios deveriam oferecer, segundo a LDB, com prioridade o ensino fundamental, seguido da educação infantil (que abrange creches para crianças de 0 a 3 anos e pré-escolares, para crianças de 4 a 6 anos).

Além da gestão autônoma de recursos humanos e de recursos materiais e financeiros, caberiam às escolas de ensino fundamental a elaboração e a execução de sua proposta pedagógica, incluindo-se a liberdade do docente no cumprimento de seu plano de trabalho e na promoção de meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento, por meio da maior integração entre escola, família e comunidade.

Nesse sentido, segundo a concepção de Costa (1997, p.21), a descentralização propõe um modelo de política administrativa que visa a redistribuição de competências, recursos e encargos originários dos organismos centrais, com a redistribuição de poder e re-divisão do trabalho entre diferentes instâncias dentro do âmbito escolar, sendo uma política instrumental e não um fim em si mesmo, ou seja, promulgando uma real interatividade entre os componentes da direção escolar, que não compreende somente o diretor, mas que engloba também, secretários, coordenadores, professores e demais funcionários.

Simultaneamente, a descentralização do poder de decisão das mãos do poder executivo municipal promoveria o espaço de decisão do nível central para as unidades escolares, mantendo uma subordinação, no entanto sem imposições politiqueiras.

Ainda segundo Costa (1997), a aplicação de uma política de descentralização no ensino, no que se refere a dar mais autonomia para que as decisões escolares sejam tomadas por aquela comunidade implicaria entre outros fatores na garantia e melhoria da qualidade do ensino, no fortalecimento e na autonomia das instâncias responsáveis pela orientação pedagógica; na busca de alternativas próprias e locais para a solução dos problemas na instituição, na construção de canais de informação e comunicação entre comunidade escolar e participação da comunidade local; na integração desses segmentos na vida e no cotidiano escolar.

4.3 Comunidade e Gestão Escolar: Princípios básicos de cidadania

Com o intuito de mostrar como a Gestão Democrática pode proporcionar à escola um desenvolvimento significativo e participativo, e ainda apresentar essa forma de gestão como uma estratégia que facilita e contribui para a formação de uma administração escolar mais efetiva, observamos que segundo os pressupostos de Veiga (1998, p. 124) "é preciso desencadear um movimento no sentido de organizar o trabalho pedagógico com base na concepção de planejamento participativo e emancipador".

Dessa forma o ensino se desenvolverá atendendo as reais necessidades da comunidade escolar. Entretanto o que se observa com freqüência, é que muitas vezes é levantada a bandeira da Gestão Democrática, mas de maneira dissimulada, de forma que, embora se apresente no Projeto Político Pedagógico da Escola, a Gestão Democrática, só no papel, não atende as prioridades básicas do ensino, e nem o exercício da coletividade, sendo a proposta de diálogo democrático nos processos decisórios da escola meramente uma proposta no papel.

Ao presente contexto, cabe muito bem o que o termo "cidadania" – conceito que foi consagrado por Marshall, em meados do século XX , representa , expressando o oposto da exclusão. Um indivíduo que desfruta da condição de cidadão é aquele que goza dos direitos consignados pelo Estado, bem como da possibilidade de acesso a uma renda adequada, que lhe permita desfrutar de um padrão de vida comum a seus concidadãos. Segundo Marshall, a cidadania implica um sentimento de pertencimento e lealdade a uma civilização, que se constitui em patrimônio comum de uma dada coletividade.[6]

Sendo assim, visando colaborar para o processo de construção da cidadania proposta por Marchall e ainda de acordo coma afirmativa de Veiga e Resende:

> O projeto político pedagógico, a nosso ver, passa a ser o único instrumento democrático para que a comunidade escolar possa se organizar e construir dentro de seu espaço, a sua autonomia, que será o impulsionador da descentralização de suas ações e o fortalecimento de atitudes democráticas e comunicativas. (1998, p. 113).

[6] Santos, Maria Paula Gomes dos O Estado e os problemas contemporâneos / Maria Paula Gomes dos Santos. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2009.

Pode-se dizer que apreseta-se aqui a intenção de apontar o quão frutífero pode ser a execução de uma Gestão escolar voltada para a democracia, que execute a cidadania, já que para tanto a participação da comunidade é fator *sine qua non* para o bom andamento do processo de ensino e aprendizagem, e ainda para o sucesso político e pedagógico da escola. Reforçando essa afirmativa, nos firmamos nos pressupostos de Freire que realiza considerações quanto a necessidade da comunidade escolar participar do planejamento educacional:

> Todo o planejamento educacional, para qualquer sociedade, tem que responder ás marcas e aos valores dessa sociedade. Só assim é que pode funcionar o processo educativo, ora como força estabilizadora, hora como fator de mudança. Às vezes, preservando determinadas formas de cultura. Outras, interferindo no processo histórico, instrumentalmente. De qualquer modo, para ser autêntico, é necessário ao processo educativo que se ponha em relação de organicidade com a contextura da sociedade a que se aplica. (FREIRE, 2002, p.10)

Ora, observamos então que a busca de melhorias quantitativas e qualitativas na sociedade deve ser também alvo da escola, e é por meio dela que o individuo reconhecerá valores relacionados à sociedade a qual está inserido, e para tanto é necessário que o gestor escolar priorize a participação da comunidade, tanto escolar quanto fora dela para que juntos assumam seus respectivos papéis na construção de propostas e projetos que visem melhorias na qualidade de atendimento para a clientela escolar.

Para Freire (2002, p. 96):

> O que importa é que a escola de nossa atualidade eduque seu aluno e suas famílias no sentido da responsabilidade social e política, de que somos tão carentes ainda. Responsabilidade que só se ganha vivendo. Que só se obtém inserindo em projetos onde seja ela experimentada.

Desta forma podemos entender então, que para que esse ideal de escola que educa aluno e também suas famílias, necessárias são políticas públicas que alcancem tais objetivos, e para que isso aconteça no âmbito escolar é preciso que o Gestor, ou diretor Escolar seja livre de autoritarismos, e sim, que possua em seu perfil características que visem um processo político pedagógico voltado para um planejamento participativo, levando em consideração o poder de argumentação de vários segmentos da comunidade interna (diretor, vice-diretor, professores, alunos e funcionários) e externa (pais e instituições), com um conselho não só consultivo, como também deliberativo.

4. 4 Gestão Democrática: caminho para uma educação efetiva

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

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

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

- Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Os artigos da LDB, acima citados, dispõem que a gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local.

As referências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) à gestão democrática também aparecem nos seguintes artigos:

> Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
>
> I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
>
> II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
>
> III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
>
> IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
>
> V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
>
> VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
>
> VII - valorização do profissional da educação escolar;
>
> VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
>
> IX - garantia de padrão de qualidade;
>
> X - valorização da experiência extra-escolar;

> XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
>
> Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (BRASIL, 1996)

Percebemos na presente regulamentação da LDB a apresentação de diretrizes quanto à escolha da Gestão Escolar, que deve ser realizado com a participação da comunidade.

Entretanto, observamos que esse processo vem sendo executado somente nas instâncias estaduais, o caráter deliberativo da autonomia da escolha do gestor é ainda uma utopia porque no que se refere às instancias municipais a processo é bem diferente. Condicionada por questões políticas, a escola municipal, muitas vezes vê-se subjugada pelo ideário dominante, que apresenta em primeiro plano apenas seus interesses próprios.

Infelizmente o que vemos atualmente é um governo democrático de falsa aparência, ou seja, uma "fachada" que esconde o autoritarismo exercido por meio de inibições e proibições, o que a comunidade escolar municipal percebe, é que os direitos e problemas relacionados às instituições escolares estão em segundo plano, estando em primazia os interesses políticos dominantes, e como resultados disso, a escola busca sobreviver às conseqüências desastrosas dessa forma de governo.

Sendo assim, conhecedor dos "efeitos" causados por essa forma de governo, observa-se que nossa realidade dialoga muito bem com o ideal proposto por Paulo Freire, como vemos a seguir:

> Mudar a cara da escola pública implica também ouvir meninos e meninas, sociedades de bairro, pais, mães, diretoras, delegados de ensino, professoras, supervisoras, comunidade científica, zeladores, merendeiras [...]. É claro que não é fácil! Há obstáculos de toda ordem retardando a ação transformadora. O amontoado de papéis tomando o nosso tempo, os mecanismos administrativos emperrando a marcha dos projetos, os prazos para isto, para aquilo, um deus-nos-acuda [...] (1991, p. 35-37).

Porém, sabemos que ainda estamos distante desse objetivo, mas, no entanto o desejo de que essa ação transformadora proposta por Freire se torne uma realidade no nosso meio escolar já é um grande passo a caminho de uma real gestão escolar democrática.

Os elementos básicos da Gestão Democrática podem se apresentar de várias maneiras, na esfera escolar, as principais são: na constituição e atuação do Conselho escolar; na elaboração

do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; na eleição direta para diretor.

4.5 Participação, transparência e democracia: Modelo de Gestão

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite, segundo Vieira (2005), a participação, transparência e democracia, esse modelo de gestão, representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. Segundo Gardin e Almeida :

> O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo (GARDIN; ALMEIDA, 2011, p.3).

De maneira crescente, tem se enfatizado nos últimos tempos a necessidade de impulsionar e manter altos níveis de ética no setor público. Por outro lado, existe, quase universalmente, uma suspeita constante de que os servidores públicos (tanto os membros do serviço público como seus chefes políticos) estejam enriquecendo com a utilização do dinheiro público, de maneira que agora se escutam chamados em todos os cantos do mundo para que os cidadãos atentem para as decisões tomadas no setor público.

Sendo assim, devido ao fato de perceber que na maioria das vezes a participação tanto interna quanto externa dos cidadãos nas decisões da comunidade escolar é limitada, e muito formal, observa-se que a questão da influência política ainda é muito forte.

Mesmo sabendo que o poder e a autoridade são necessários em muitos momentos dentro de várias organizações, intermediando e viabilizando ações criativas para melhora, observa-se que na escola há ainda um controle rígido, que se transforma em descompromisso, e

muito pouca participação da comunidade escolar como um todo (professores, pais, funcionários, lideranças de bairro) no processo da gestão escolar, o que por conseqüência, causa automaticamente uma acomodação, na qual as pessoas não se mobilizam para nada e ficam alheias, esperando sempre serem orientadas ou então aceitando passivamente tudo que venha das "autoridades competentes", sem nenhum questionamento crítico ou construtivo.

Sendo assim, vemos que a integridade pode encontrar-se sob pressão de diversas formas, não somente a partir de uma corrupção clara e direta, mas também e, sobretudo, a partir do uso indevido do poder. É o que afirma Novaes (1992, p. 32): "[...] uso indevido do poder é um conceito amplo, que abrange a degeneração, a decomposição e a erosão de padrões de conduta intensificando-se até chegar à fraude e à corrupção."

A maioria das pessoas preferiria ser vistas como honestas e respeitadas por sua integridade pessoal, tanto por elas mesmas como por sua família e amigos. Se este conceito for correto, isto nos oferece o ponto de partida para um sistema de condução da ética que tem o potencial de minar seriamente as más condutas éticas, tomando em conta o feito de que a transgressão pode ser tanto o resultado de maus entendidos e percepções equivocadas como de uma ilegalidade flagrante.

Ser ou não ser ético: oscilando de um extremo a outro, as sociedades contemporâneas cultivam dois discursos: por um lado, o da revalorização da moral; por outro, o da decadência, ilustrada pelo aumento da delinqüência, da violência, do uso e abuso das drogas, da grande pobreza, da proliferação dos delitos financeiros e os progressos da corrupção na vida política e econômica.

As respostas devem ser buscadas no desenho de uma nova moral que de maneira completa respeite e escore as liberdades individuais, revestindo-as de um alto sentido de responsabilidade. Difícil tarefa educativa a desta nova ética – a moral também se globaliza.

4.6 A educação e os movimentos pela democratização no Brasil

No que tange o Plano Nacional de Educação: LEI 10.172/2001, ele também apresenta considerações sobre a gestão democrática da escola,realizando considerações e tratando do Magistério Da Educação Básica (Título IV), mais especificamente com relação à Formação dos

Professores e Valorização do Magistério (item número 10) no Plano Nacional de Educação, estabelecendo algumas diretrizes (10.2) dentre as quais pode-se destacar a primeira menção deste documento à palavra gestão democrática da educação.

> Os cursos de formação deverão obedecer, em quaisquer de seus níveis e modalidades,
> a) sólida formação teórica nos conteúdos específicos a serem ensinados na Educação Básica, bem como nos conteúdos especificamente pedagógicos;
> b) ampla formação cultural;
> c) atividade docente como foco formativo;
> d) contato com a realidade escolar desde o início até o final do curso, integrando a teoria à prática pedagógica;
> e) pesquisa como princípio formativo;
> f) domínio das novas tecnologias de comunicação e da informação e capacidade para integrá-las à prática do magistério;
> g) análise dos temas atuais da sociedade, da cultura e da economia;
> h) inclusão das questões relativas à educação dos alunos com necessidades especiais e das questões de gênero e de etnia nos programas de formação;
> i) trabalho coletivo interdisciplinar;
> j) vivência, durante o curso, de formas de gestão democrática do ensino;
> k) desenvolvimento do compromisso social e político do magistério; e
> l) conhecimento e aplicação das diretrizes curriculares nacionais dos níveis e modalidades da educação básica.

Ao estabelecer diretriz (11.2) para o Título V: Financiamento da Gestão, o referido Plano utiliza-se outra vez da expressão gestão democrática. Conforme o texto a seguir:

> Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de
> Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares.

Ainda ao se referir a Financiamento da Gestão, e seus objetivos e Metas (11.3) e, por fim à gestão em si (11.3.2), o Plano Nacional salienta a definição da gestão democrática do ensino público brasileiro, conforme lemos abaixo:

> 22. Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público com a participação da comunidade.

Como se vê, o Plano aponta que “cada sistema de ensino há de implantar a gestão democrática”, desta forma , fica a cargo das escolas na esfera de cada unidade escolar, a incentivar a existência e o funcionamento dos conselhos escolares, por meio de Programas Nacionais de incentivo à gestão democrática da educação e ainda da participação popular nas escolas.

O Plano Nacional de Educação aponta para a autonomia de cada sistema de ensino em definir a gestão democrática da educação desde que garantido a participação da comunidade, por meio dos Conselhos Escolares, sempre com vistas a qualidade da educação nacional.

É preciso, entretanto, verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade, Pois, segundo Paro (2003, p. 40), a gestão democrática vem sendo citada dentro das leis que regem a educação no país, mas ainda depende muito dos municípios para ela realmente ser colocada em pratica, já que poucos municípios a têm em pleno funcionamento.

E seguindo as prerrogativas da legislação federal, que tenta visa tornar a escola um espaço democrático no qual professores, funcionários, alunos e comunidade possam contribuir para que a escola construa sua autonomia efetiva, observa-se que uma das maneiras de democratização foi à institucionalização de instrumentos legalmente responsáveis por promover a democracia.

Como se verifica no Estado do Mato Grosso, na lei nº 7.040, de 1º de outubro de 1998 em seu artigo 4º.

> Art. 4º Os diretores das escolas públicas estaduais e da rede que compõe a Gestão Única deverão ser indicados pela comunidade escolar de cada unidade de ensino, mediante votação direta.
> Parágrafo único. Entende-se por comunidade escolar, para efeito da lei, o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, os profissionais da educação em efetivo exercício neste estabelecimento de ensino. (Mato Grosso, 1998)

Com a institucionalização as escolas passaram a eleger seus diretores democraticamente, entretanto, ressaltamos que o fato de ter eleições não significa que a instituição é democrática, pelo contrário, para que escola se torne um espaço democrático é preciso consciência do papel a ser exercido nesse contexto.

Com podemos verificar já nas legislações existentes a nível federativo e estadual, o município também destaca a importância da participação de toda a comunidade escolar, pois

embora a eleição tenha propiciado a comunidade escolar escolher seus dirigentes, tem que ter o cuidado para que esse ato seja realmente em detrimento da comunidade não de interesses de individuais ou de grupos, por isso esse ato requer consciência política, comprometimento e não somente a participação no momento do voto.

No município de Sinop – Mt, é possível observar também avanços na implantação da Gestão Democrática, segundo o Projeto de lei que institui a gestão democrática, foi analisado por vereadores em sessão do dia 31 de outubro de 2011, e é fruto da discussão com os profissionais da Educação e representa um passo significativo para o fortalecimento da gestão democrática na Rede Municipal de Ensino:

PROJETO DE LEI Nº. 145/2011
DATA: 26 de outubro de 2011.
Institui a Gestão Democrática no Sistema Educacional da Rede Municipal.

JUAREZ COSTA, PREFEITO MUNICIPAL DE SINOP, ESTADO DE MATO GROSSO, no uso de suas atribuições legais, faz saber, que a Câmara Municipal aprovou e ele sanciona a seguinte Lei;

CAPÍTULO I DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:

Art. 1º. Institui a Gestão Democrática no Sistema Educacional da Rede Municipal, através das autonomias Administrativa, Financeira e Pedagógica.

§ 1º. A Autonomia Administrativa refere-se ao desempenho de planejamento de ações comprometidas com o acompanhamento dos resultados que visam a excelência na produção do conhecimento.

§ 2º. A Autonomia Financeira tem como finalidade a administração de recursos financeiros, para atendimento do funcionamento das Unidades Educativas através da elaboração de planejamento, orçamento, acompanhamento dos demonstrativos de receitas e despesas, garantindo o comprometimento e transparência nos resultados.

§ 3º. A Autonomia Pedagógica tem como objetivo a garantia da efetivação do Plano de Políticas Pedagógicas que resultem em maior eficácia e qualidade na execução das metas educacionais mediante o compromisso definido coletivamente.

Art. 2º. A Gestão Democrática do Ensino Público da Rede Municipal será implementada mediante a necessidade da reorganização da Estrutura e Funcionamento das Unidades Educativas, tornando-as mais eficientes, seguindo as recomendações de prioridades:

I - melhoria da qualidade do trabalho educativo;

II - garantia da qualificação profissional, através de formação continuada;

III - construção de uma instituição educativa eficiente, do ponto de vista Político-Administrativo, Financeiro e Pedagógico;

IV - garantia da articulação entre os diversos segmentos – SME, Direção, Coordenadores, Professores, Funcionários, Alunos, Conselhos Escolares, Pais e demais Instituições;
V - planejamento e Prestação de Contas de todos os recursos recebidos pela Unidade Educativa;
VI - assegurar o Ensino e Aprendizagem de melhor qualidade para o sucesso do aluno.

CAPÍTULO II DA CONSTITUIÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL MUNICIPAL

Art. 3º. O Sistema Educacional Municipal compreende:

I - Educação Infantil, correspondente da primeira etapa da educação básica, oferecendo a educação de 0 (zero) a 06 (seis) anos, dividindo-se em:

a) creche para crianças de 0 (zero) a 03 (três) anos;

b) pré-escolar para crianças de 04 (quatro) a 06 (seis) anos.

II - Ensino Fundamental, cuja duração mínima é de 09 (nove) anos;
III - Ensino Fundamental, modalidade Educação de Jovens e Adultos, oferecido no período noturno e diurno, dividido em duas fases:
a) primeira fase correspondente à primeira etapa do ensino fundamental;
b) segunda fase correspondente à segunda etapa do ensino fundamental;
IV - Ensino Fundamental, modalidade Educação Especial, para atendimento ao aluno com necessidades educacionais especiais.

Parágrafo único. O Ensino Fundamental regular de 6ª (sexta) a 8ª (oitava) séries serão substituídos gradativamente pelos anos.

Art. 4º. As Unidades Educativas desenvolverão Projetos e Programas que contemplem o avanço na qualidade do ensino e na qualificação profissional.

CAPÍTULO III DO PORTE DA UNIDADE EDUCACIONAL

Art. 5º. O porte das Unidades Educativas será regulamentado através de ato interno da Secretaria Municipal de Educação. Parágrafo único. Verificada e atendida a demanda de alunos, a Unidade Educativa poderá obter alteração na definição de seu porte.

CAPÍTULO IV DA ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR

Art. 6º. A Administração da Unidade Educativa será exercida pelo Diretor Escolar, eleito pela comunidade escolar, com mandato de 02 (dois) anos, com direito a uma única reeleição para o mesmo cargo.

Art. 7º. Para se concorrer ao cargo de Diretor Escolar das Unidades Escolares, o candidato deve:

I - ser Professor graduado ou Técnico Administrativo Educacional com formação em nível superior na área educacional;

II - estar lotado a 02 (dois) anos e em efetivo exercício na Unidade Educativa;

III - não ter sido reeleito na ultima eleição;

Parágrafo único. Na ausência do candidato descrito no caput, poderá ser candidato o Professor ou o Técnico Administrativo Educacional com 01 (um) ano letivo de serviço na unidade.

> Art. 8º. É vedada a participação no processo seletivo, o profissional que nos últimos 05 (cinco) anos:
>
> I - tenha sido exonerado, dispensado ou suspenso do exercício da função em decorrência do processo administrativo escolar e/ou readaptação;
>
> II - esteja respondendo à processo administrativo disciplinar;
>
> III - esteja inadimplente junto ao Poder Público ou ao Tribunal de Contas do Estado.
>
> § 1º. Não havendo candidatos para a unidade, permanecerá o atual Diretor até que novas eleições sejam processadas em um prazo máximo de 60 (sessenta) dias.
>
> § 2º. A nomeação do Diretor se efetivará através de ato do Chefe do Poder Executivo.
>
> § 3º. O Diretor perderá o cargo mediante ações que estejam em desacordo com as suas atribuições, através de processo administrativo ou voto destituinte pela comunidade escolar.
> § 4º. Em caso de vacância, a Secretaria Municipal de Educação encaminhará nova eleição no prazo de 30 (tinta) dias, para mandato complementar.
>
> § 5º. No processo seletivo de escolha de Diretor Escolar será assegurada a participação dos professores, funcionários, pais de alunos e estudantes a partir do 5º (quinto) ano do ensino fundamental.
>
> Art. 9º. É de responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação instituir os atos necessários de Acompanhamento e Controle Administrativo, Pedagógico e Financeiro das Unidades Escolares.
>
> CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS
>
> Art. 10. A Secretaria Municipal de Educação manterá sob sua guarda os registros de acompanhamento de todos os procedimentos referentes ao Sistema Municipal de Educação.
> Art. 11. A Gestão Democrática abrange a Política de Educação Municipal nas esferas das competências administrativa, pedagógica e financeira.
>
> Art. 12. Cabe à Unidade Educativa a elaboração do Regimento Interno, da Proposta Político Pedagógica e do Plano de Desenvolvimento Escolar, com a participação da Comunidade Escolar.
>
> Art. 13. O Plano Municipal de Educação, eixo norteador das políticas educacionais, tem como objetivo estabelecer mecanismos que evidenciem a progressiva qualidade da Educação, engajando e preparando o educando para o pleno exercício da cidadania.

Observa-se então que nas legislações existentes a nível federativo e estadual, o município também dá a devida importância da participação de todo o corpo escolar, já que a eleição concedeu a comunidade escolar o direito de escolha de seus dirigentes, há que se dar uma maior atenção e conscientização quanto a escolha desse profissional, para que esse ato seja realmente a favor da comunidade, e não de interesses de individual ou de grupos partidários,

Como se vê, o processo de construção da democratização da escola é de fundamental importância para o maior acesso à participação política, à gestão pedagógica e administrativa e à autonomia dos segmentos que compõem a unidade escolar.

Nesse contexto, não se pode perder de vista a dimensão dialética e a intenção de democratização das práticas escolares que vêm sendo enfocadas de diversas formas. De um lado, transparece as intenções dos órgãos oficiais e, de outro, a dos educadores, especialmente daqueles que fazem uma análise mais crítica do processo educacional.

Segundo Dinair Hora sobre os órgãos que oficializaram a democratização do ensino (1994, p. 35) ele é entendido como facilidade de acesso à escola pelas camadas mais pobres da população. Para tal, desenvolvem programas que têm como principal objetivo o aumento do número de vagas, com a construção de salas de aulas e escola, garantindo o seu discurso de universalização do ensino. Não oferecendo salário digno aos professores e condições de trabalho favoráveis ao ensino e a aprendizagem.[7]

A democratização da escola tem sido alvo de diversos e constantes debates no cenário educacional. E carrega em si uma aparente utopia, na medida em que ocupa significativos espaços nos debates, mas com baixa efetividade de princípios na prática, devido muitos fatores, tais como à falta de preparo para o cargo e ainda o a falta de clareza do papel dos agentes sociais que lideram e orientam o processo.

[7] HORA, Dinair Leal. Gestão democrática na escola. São Paulo: Papirus, 1994. p. 35.

5 DESENVOLVIMENTO

5. 1 Identificação da Escola

A Escola Municipal de Educação Básica “Basiliano do Carmo de Jesus”, possui decreto de Criação nº 007/2007, e teve inicio às suas atividades na Rua Colonizador Enio Pipino Setor Industrial Sul – Sinop – MT, até dezembro de 2008 e em sede própria na Rua Três S/Nº Residencial Lisboa – Sinop/MT a partir de janeiro de 2009.

A referida Escola iniciou suas atividades em 05 de Fevereiro de 2007, inaugurada em 08 de Fevereiro de 2007 pelo Excelentíssimo Senhor Prefeito Municipal de Sinop, Nilson Aparecido Leitão. Tendo em vista um número elevado de alunos em idade escolar do Ensino Fundamental nas comunidades mais distantes que dependem de transporte escolar, fez-se necessário a criação desta Unidade Escolar para atendê-los com mais conforto e comodidade.

Sendo assim esta Unidade teve início com capacidade para comportar cerca de 1200 alunos em três turnos, matutino, vespertino e noturno. Uma vez que o período noturno é destinado ao atendimento da EJA (Educação de Jovens e Adultos).

A Escola recebeu este nome em homenagem a um dos pioneiros da cidade, o senhor Basiliano do Carmo de Jesus, que foi também empresário neste município.

Ao iniciar suas atividades, a escola foi inserida ao convênio da Prefeitura Municipal de Sinop, na descentralização das escolas Municipais, bem como a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, como a normalização da criação de cargos de Diretor Escolar, Secretário Escolar, Supervisor Escolar e Orientador Educacional, ainda pela antiga Escola Campeã, tendo em vista que em 2007 foi nomeada a diretora escolar a Professora Meiri Terezinha Garcia da Silva.

Em virtude de ter sido criado a instituição fora do biênio, diante disso houve-se em outubro do corrente ano uma nova eleição para atender o biênio 2008/2009 sendo a mesma professora eleita. Em 2009 a segunda eleição para o biênio 2010/2011 sendo eleita a Professora Gisele Faria de Oliveira. Em consonância com a portaria nº. 623/2009 conforme Lei Municipal nº. 1202/2009. Esta autonomia visa ordenar, estruturar, implantar, avaliar todas as ações, normas,

práticas, decisões, intervenções para que a escola atinja o seu objetivo maior que é o sucesso do educando.

A escola também recebe o convênio de R$ 1,00 (um real) por aluno, sendo que a partir de agosto de 2009, passou-se para R$ 3,00 (três reais) por aluno, cujo repasse provêem de verbas oriundas da arrecadação própria do município conforme a lei nº 1.122/2009 com alteração na lei nº 1266/2010 em benefício a pequenos reparos na estrutura do prédio para a manutenção e conservação do mesmo.

Ao primeiro dia do mês de Março de 2007, através da Assembléia Geral foi formada a APM (Associação de Pais e Mestres), com a finalidade geral de colaborar na assistência e formação do Educando, por meio da aproximação e participação nas tomadas de decisão e acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos entre pais, alunos e professores, promovendo a interação entre poder público, comunidade, escola e família, encerrando o pleito em 2009 e transformando as APMs em Conselhos Deliberativos pela administração atual, com Excelentíssimo Senhor Prefeito Municipal de Sinop, Juarez Costa.

No ano de 2011 a escola estará implantando o Programa Mais Educação, instituído pelo MEC em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, previsto seu início para agosto do mesmo ano, no qual receberá apoio financeiro do MEC para o desenvolvimento das oficinas e materiais de apoio pedagógico.

5.2 Objetivos da Escola

A Escola Municipal de Educação Básica “Basiliano do Carmo de Jesus” procura trabalhar especificamente para o educando, e se preocupa em oferecer caminhos para que haja a aprendizagem do mesmo, valorizando o conhecimento e habilidades já adquiridas, para promover a formação de cidadão crítico, reflexivo e participativo, consciente e transformador da comunidade em que vive através de uma postura ética na prestação de serviços educacionais de qualidade, proporcionando meios de assegurar acesso e permanência do aluno na escola, avaliando resultados, replanejando, objetivando o sucesso do aluno e a integração entre família, escola e sociedade.

Nesse contexto, consideramos que a renovação das práticas educacionais, e nelas estão inseridas as práticas pedagógicas, a abertura de lideranças políticas na real execução da gestão democrática escolar, fornecendo meios para que essa forma de gestão possa ser colocada em prática.

Ter a escola como modelo de qualidade do processo de ensino-aprendizagem de forma dinâmica e diversificada conforme clientela, com empenho de toda a comunidade para que se possibilite aos alunos a formação de conceitos e amadurecimento da criticidade, para a vida prática na sociedade.

Na verdade, o grande desafio da Gestão Democrática é levar em conta a adversidade em que a comunidade escolar está inserida, e trabalhar para realizar mudanças positivas na mesma, construindo tais mudanças baseadas na coletividade das tomadas de decisões. E isso só será possível através da renovação das concepções criticas e reflexivas que forem construídas visando à coletividade, ou seja: o bem comum.

5.3 Concepção de Aprendizagem da Escola Basiliano do Carmo de Jesus

A educação é um processo de humanização, e para tanto, a mesma precisa ser construtiva. Nessa perspectiva, o Projeto Político Pedagógico busca desenvolver uma visão global da realidade que a unidade escolar está inserida, empreendendo o fazer pedagógico, mediando e transformando a escola em espaço de alegria, saberes, imaginação e criatividade.

Princípios teóricos e práticos se revelaram fundamentais para a estruturação, que possibilitaram clareza, entendimento daquilo que a escola almeja para o ensino: a valorização do aluno em sua individualidade, com oportunidade para avançar e elevar a auto-estima, a redução da repetência, evasão e adequação da idade-série.

Assim a comunidade escolar busca não apenas a permanência dos discentes na escola, mas a construção de uma nova pratica educativa, objetivando a eficácia e sucesso na aprendizagem dos mesmos.

A educação vem passando por diversas transformações em que os desafios que nos são colocados fazem com que repensemos nossa prática diariamente.

Neste contexto, o planejamento deve estar vinculado à proposta pedagógica, e os objetivos devem basear-se na mesma, devendo ser avaliados permanentemente de modo a corrigir eventuais falhas do processo ou de planejamento, sendo primordial ter a atenção voltada para a construção do conhecimento que a criança possui, pautada na realidade de sua vida, de seu grupo familiar, social e cultural. Nesta concepção a escola realiza projetos importantes buscando o desenvolvimento global dos alunos dentro do seu contexto social, envolvendo a interdisciplinaridade e os temas transversais, dentro da proposta de ensino.

A implantação do laboratório de informática que visa atender e possibilitar melhor desenvolvimento das atividades curriculares, sendo um recurso moderno e dinâmico no processo da aprendizagem e destinado também a capacitação dos pais e professores com a proposta de inclusão digital social, a qual é muito importante e necessária possibilitando conhecimento e envolvimento com a tecnologia no mundo globalizado.

No ano letivo de 2010 na elaboração do PDE (Plano de Diretrizes Escolar), em reunião com a comunidade e Conselho Escolar planejou-se a criação da Sala de Leitura para que possivelmente possa se tornar uma biblioteca obedecendo as normas estabelecidas pelo MEC. É um espaço indispensável, dentro do processo Ensino Aprendizagem.

Foi possível também a criação da Sala de Mídias no ano de 2011 devido às mudanças de atendimento de acordo com a organização da Secretaria Municipal de Educação. Estes são espaços que proporcionam, aos professores e alunos ambientes mais adequados para um ensino mais dinâmico.

No planejamento deve conter conteúdos que desenvolvam nos alunos hábitos de atitudes morais, higiene, valores e solidariedade, respeitando crenças, etnias, dentro de seu espírito de coletividade, como esta assegurado no capítulo II artigo 15 no ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente):

> - A criança e o adolescente tem direito à liberdade, ao respeito e à dignidade como pessoas humanas em processo de desenvolvimento e como sujeitos de direitos civis, humanos e sociais garantidos na Constituição e nas leis.

Nesta visão, é de suma importância que a criança perceba e forme seu conceito que o conhecimento produzido pelo homem acontece gradativamente, em um tempo e um espaço.

Diante disso, a Escola Municipal de Educação Básica “Basiliano do Carmo de Jesus” tem como proposta Metodológica um trabalho voltado à elaboração do conhecimento científico, por meio de projetos que envolvam toda a comunidade escolar para atender aos temas transversais dentro da interdisciplinaridade, visando uma abordagem maior dos temas estudados, dando ênfase à valorização da expressão das idéias e a boa comunicação à interação entre professor, aluno, família e sociedade, tendo como base à inserção e o resgate da auto-estima e de valores morais e éticos indispensáveis para o exercício da cidadania no meio escolar e na sociedade.

A educação precisa ser cidadã, não só no campo da política e do voto, mas que contemple também a necessidade de participação no bom andamento da comunidade escolar.

Sendo assim, a Gestão Democrática torna-se um mecanismo condutor da cidadania, por meio dela articula-se o envolvimento da sociedade na comunidade escolar, desde que seja aberta a participação, sugestões e acima de tudo a execução das opções advindas desse modelo de direção escolar. Porém, de nada servirá a Lei que credita a Gestão Democrática, que em suma concede autonomia pedagógica e administrativa a escola, se professores, alunos, diretores, e demais participantes do processo escolar não assumirem uma postura contínua de coletividade no que se refere à participação no âmbito escolar.

Partindo então desse princípio, entende-se que a escola necessita da participação da comunidade, mas uma participação consciente, como usuária daquele serviço prestado, e que, portanto visa melhorias no mesmo, reconhecendo e rompendo barreiras para construírem a relação necessária entre escola e comunidade, formando um ambiente que leve em conta a realidade e a vivência do aluno, com dinamismo e ao mesmo tempo com um olhar mais sensível para os problemas que cercam a escola.

5.3.1 Programas e Projetos

No ano de 2010 tivemos a implantação do Programa PIBID (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência) no âmbito da CAPES. Este programa tem como objetivo contribuir com a formação do futuro pedagogo, que deve ser ampla e pautada em uma

perspectiva interdisciplinar, ampliando as possibilidades de formação com a continuidade do processo educativo, viabilizando maior inserção e interação entre as instituições.

É uma proposta dinâmica, democrática, centrada na formação do acadêmico bolsista e na consolidação das relações institucionais da Universidade com as escolas parceiras.

Nesta perspectiva, desde abril de 2010 foram desenvolvidas ações que contribuem para a diminuição do índice de indisciplina e agressividade, melhoria na socialização entre os alunos e dos demais membros que compõem a comunidade escolar e maior interesse em relação à leitura.

São várias as ações que abrangem o ensino como: o recreio dirigido, hora do conto, reforço, produção de materiais didáticos-pedagógicos com sucatas entre outros. O Programa conta com orientações e acompanhamento da Professora Dra. Fátima Aparecida da Silva Iocca da UNEMAT (Universidade Estadual de Mato Grosso) e a coordenadora na escola Professora Msc. Élia Amaral do Carmo dos Santos que visa refletir e analisar as práticas e ações desenvolvidas.

Este Projeto PIBID tem contribuído com a formação dos futuros profissionais almejando a melhor qualidade do Processo Educativo. O Programa Mais Educação foi instituído pela Portaria Interministerial e integrada as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), como uma estratégia do Governo Federal para introduzir a implantação da jornada escolar e a organização curricular, na perspectiva da Educação integral.

Trata-se da construção de uma ação intersetorial entre as políticas educacionais e sociais, contribuindo, desse modo, tanto para a diminuição das desigualdades educacionais, quanto para a valorização da diversidade cultural brasileira.

O Programa teve inicio efetivo em 2008, com a participação de 1.409 escolas públicas estaduais e municipais de ensino fundamental localizadas em 54 municípios de 25 estados mais o Distrito Federal. O Programa Mais Educação foi implantado no município de Sinop no ano de 2010 com 3(três) escolas. Neste ano mais 6(seis) escolas foram contempladas, e terá suas atividades iniciadas no mês de agosto do ano de 2011.

A Educação Integral constitui ação estratégica para garantir atenção e desenvolvimento integral às crianças, adolescentes e jovens, sujeitos de direitos que vivem uma contemporaneidade marcada por intensas transformações e exigências crescente de acesso ao conhecimento, nas relações sociais entre diferentes gerações e culturas, nas formas de

comunicação, na maior exposição aos efeitos das mudanças de nível local, regional e internacional.

O programa Mais Educação atende, prioritariamente, escolas de baixo IDEB, situadas em capitais, regiões metropolitanas e territórios marcados por situações de vulnerabilidades sociais, que requerem a convergência prioritária de políticas publicas.

A Educação Integral abre espaço para o trabalho dos educadores populares, estudantes e agentes culturais (monitores), que dispõe sobre o serviço voluntário. Este processo todo implica com os familiares e com os responsáveis pelos estudantes. Para que a educação seja "integral", a família, compreendida como uma comunidade formada por pessoas que são ou consideram aparentadas, unidas por laços naturais, por afinidades ou por vontade expressa, participa ativamente da vida escolar. Portanto a escola deve promover o diálogo com a família.

5.4 Legislação e Gestão Democrática Escolar (rever este item para outro lugar)

A participação expressiva e popular da sociedade na Constituição Federal de 1988 garantiu perspectivas de mudanças no campo institucional da educação, colocando os governos e educadores frente a novos desafios que, pouco tempo depois, iriam refletir-se nas Constituições Estaduais e nas Leis Orgânicas dos Municípios. A ampliação dos espaços de decisão da escola e de formação de gestores escolares vem sendo implantada e desenvolvida por iniciativa dos próprios Estados e das sociedades.

A Constituição de Mato Grosso[8], por meio da Lei Complementar n.º 49, de 1º de outubro de 1998, dispõe sobre a instituição do Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso e dá outras Providências, estabelecendo a Gestão Democrática como um dos princípios da educação escolar no Estado, em seu Art. 3º, inciso VI.

Particularmente, o Estado de Mato Grosso, seguindo o mesmo processo da Assembléia Nacional Constituinte, formulou e organizou a sua Constituição, que foi promulgada em 05 de outubro de l989, com intensa participação da sociedade civil, representada pelos sindicatos dos

[8]Disponível em: http://www.bdae.org.br/dspace/bitstream/123456789/1479/1/tese.pdf

trabalhadores pelas associações profissionais, pelas organizações não-governamentais e por outras, que se mobilizaram no sentido de influir no processo constituinte local.

É reconhecida a importância da existência de um suporte legal para o desencadeamento desses processos. Todavia, a democratização e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola não se dão por decretos, normas ou instruções, estabelecidos pelo poder central.

O processo histórico de construção da Gestão Democrática Escolar em Mato Grosso[9] tem como marco o ano de 1987. Todavia, é um processo que, desde o começo, se instalou de forma conturbada, pois em menos de um ano, a primeira pessoa designada como Secretária de Estado de Educação, com a incumbência de instalá-la, foi demitida do cargo.

Posteriormente, essa implantação foi interrompida logo após a promulgação da Constituição Estadual, em 05 de outubro de 1989. Em 1990, todo o conjunto de inovações produzidas no âmbito da gestão escolar, no sentido de assegurar a sua democratização, foi suspenso através da arbitrária Medida Liminar nº 282-1/MI, denominada ADIN – que questionou a constitucionalidade das eleições para diretores de escola, já que este é um cargo gratificado e, portanto, considerado de confiança da autoridade constituída.

Neidson Rodrigues (1985) enfatiza que:

> Temos que nos lembrar que a democratização da escola e da sociedade é, essencialmente, um processo histórico que depende da ação organizada das pessoas, não podendo ser, de forma nenhuma, anárquica ou espontânea. A democratização não é uma ação que virá de forma pronta e acabada – ela vai depender da organização e do direcionamento que lhe forem dados. Além disso, para que essa se viabilize, ela tem que ser desejada (...). É necessário promover a conscientização da comunidade escolar, despertando-lhe o interesse e a convivência de participar da gestão democrática da escola. (RODRIGUES, 1985,p. 65)

O deslocamento das decisões do âmbito do poder central para a escola aumenta a responsabilidade dos gestores escolares e da comunidade escolar. Exige um maior envolvimento e compromisso de todos os sujeitos do processo educativo, já que o compromisso e a

[9] ESTADO DE MATO GROSSO. *Lei da carreira dos profissionais da Educação* Básica. LOPEB - 1998.

responsabilidade são condições básicas para implantação da democratização e da autonomia da escola.

6 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS A PARTIR DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Por meio de análise do projeto político pedagógico desenvolvido na escola, foi possível a coleta de dados para que esse estudo pudesse divulgar em que aspectos a gestão da escola tem concretizado práticas democráticas e de inclusão da sociedade no ambiente escolar.

Através do seguinte questionário aplicado que foi respondido por funcionários, professores e coordenadores pedagógicos da Escola:

1. Em sua opinião, qual seria o papel do gestor escolar?
2. Existe igualdade de participação dentro da gestão escolar?
3. Como se dá o processo de escolha e eleição do gestor escolar?
4. Como você caracteriza o papel do gestor ou diretor escolar?
5. As necessidades da comunidade escolar interferem nas decisões dentro da escola?
6. Como você vê a participação da comunidade escolar nas decisões dentro da escola?
7. Considerando a seguinte afirmação responda: O termo Democracia trás em si um significado muito profundo, “o governo do povo, para o povo, pelo povo”, o governo do povo quer dizer governo com um sentido popular; para o povo, e isso significa que o objetivo é o bem do povo. Existe gestão democrática na escola?
8. Considerando a escola em que trabalham, responda: Quais são os indicadores que permitem afirmar que nela são praticados os princípios da gestão democrática
9. Faça um paralelo do desenvolvimento escolar antes e depois da Gestão Democrática.

Foi possível diagnosticar que, em sua maioria, os funcionários entendem o papel do gestor escolar, que segundo eles é: “Agilizar o trabalho em equipe, administrar a escola e todos os fatos e pessoas nela envolvidas, delegar atividades e funções”.

No que se refere à igualdade de participação na gestão, as opiniões são bem divergentes, segundo eles, ainda existe a presença de alguns privilégios para uns do que para outros, entretanto outros já afirmam que há sim uma participação de toda a equipe escolar, principalmente quando comparado com o passado onde apenas se "obedecia" às ordens superiores.

Em relação ao relacionamento com equipe, que compõe a escola, nota-se que a um trabalho em conjunto, onde todos procuram colaborar para o bom andamento da mesma, a equipe demonstra buscar harmonia e manter o diálogo, mas fazem ressalvas quanto a participação, pos afirmam que ainda estão começando, já que o gestor aceita opiniões, sendo que " antigamente" era tudo imposto.

Analisando o ponto de vista dos entrevistados, é unânime a afirmação de que nos dias atuais, as opiniões deles são consideradas e muitas vezes aceita, sendo que "antigamente era tudo imposto goela a baixo e éramos obrigados a aceitar", afirma um funcionário.

Quanto a participação da comunidade, principalmente da família ainda está muito longe, do esperado, segundo os entrevistados, a família se isenta ao máximo de se envolver com assuntos do filho na escola. Quando se analisa trabalho para que uma gestão democrática aconteça deve-se inserir pais e alunos, e de acordo com os profissionais entrevistados essa participação é irrisória, mínima ao ponte de não poder ser levada em conta, embora a escola realize atividades quer busquem trazê-los para a unidade.

Pela análise das respostas dos sujeitos envolvidos dadas ao questionário evidenciou- se, de um modo em geral, o envolvimento de toda a comunidade escolar na construção do projeto político pedagógico (o PPP), sendo que todos os questionados participaram construção do mesmo, a qual se deu através de reuniões, leituras, debates, questionários, enfim, foi construído por um trabalho em equipe.

A construção ainda tem acontecido, já que se trata de uma escola nova, ainda se adaptando, se estruturando e ampliando, ganhando corpo e consistência.

A escola conta com a colaboração de todos os envolvidos na direção, coordenação, professores, funcionários, e segundo eles, o projeto político pedagógico foi um instrumento

unificador e orientador de todas as ações que possibilitam a organização do trabalho na escola, daí então a importância da participação.

Paro (2002, p. 17) esclarece que: "[...] como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidade que a realidade apresenta para a ação." Sendo assim foi possível observar que mudanças positivas ocorreram no sentido de abrir o espaço para se ouvir toda a comunidade escolar, de um modo geral, principalmente no que se refere a participação da escolha do coordenador, na aplicação de verbas destinadas a escola, e principalmente, na escolha do gestor por meio de votação.

Foi possível perceber que a idéia de gestão escolar, está bem ligada segundo os entrevistados a universalização da educação, levando em consideração princípios de qualidade no ensino oferecido, encarando a importância tanto do papel do corpo docente como de toda a comunidade escolar no processo escolar.

Como Afirma Sander (1995, p. 148) as experiências vividas no campo da gestão democrática possibilitam o resgate do papel social da escola. O presente trabalho nos ensinou a reconhecer que embora haja contradições, vimos surgir o entendimento de que, sim, existem mecanismos importantes a serem aplicados para o bom desenvolvimento escolar, e ainda que o gestor escolar, embora "visto" mais como um "gerente" da escola, traz consigo, responsabilidades importantíssimas, principalmente no preparo e discernimento do exercício da democracia.

Por abordarmos o processo de gestão democrática percebemos que os profissionais são contrários a práticas de inflexibilidade e autoritarismo, e aprovaram as mudanças ocorridas por meio da implantação da gestão democrática, além de aprovar, eles participam efetivamente para a promoção da mesma.

São capazes de trabalhar em ambientes escolares promovendo o conhecimento coletivo e de solidariedade. Estando preparados para compreender a importância do discurso democrático e as contradições da diversidade cultural.

Os profissionais da educação se mostram abertos às mudanças e transformações, e buscam se preparar cada dia mais para lidar com as diferenças e pluralidades, buscando eixos inovadores em suas práticas, a diferenciação pedagógica, o desenvolvimento de competências e habilidades, o procedimento de transferência de conhecimento e a educação para a cidadania, pois só desta forma teremos no futuro, cidadãos devidamente preparados para o efetivo exercício da democracia.

Diante do universo de tantas informações e tantas contradições referentes ao tema, é necessário aos profissionais da educação continuar em busca da identificação do seu papel a partir da proposta de uma Escola verdadeiramente democrática.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar em Gestão Democrática é crer em uma educação com relevância social e em uma escola construída a partir da ação coletiva. Desta forma, se o propósito é formar cidadãos honestos e responsáveis, a gestão democrática é um forma de política necessária para qualquer administrador escolar. A partir dessa administração torna-se possível desenvolver e vivenciar a democracia no dia-a-dia da escola e levá-la a consolidar a participação entre toda a comunidade

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição, de maneira que possibilite participação, transparência e democracia, ou seja, liberdade de escolha.A participação da comunidade nos mais diversos setores, sejam eles de instituições públicas ou não, tem sido objeto de discussões e incentivada por profissionais que atuam nas mais diversas áreas, por entender que por estarem mais próximos dos reais problemas enfrentados por determinado círculo social, seja a comunidade mais sensível a seus problemas e à busca de soluções para os mesmos.

Participar tem sido a palavra de ordem em várias esferas de ação de nossa sociedade. Bordenave (1994) surpreende-se com o que está ocorrendo com a participação, pelo fato de que estão a favor dela tanto os setores progressistas que desejam uma democracia mais autêntica, como os setores tradicionalmente não muito favoráveis aos avanços das forças populares (1994, p. 12),

Também a LDB reza sobre a participação da comunidade na gestão escolar conforme Lei nº. 9.394/96 que assim nos diz:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: 1. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; 2. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...) os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira [...] (artigos 14 e 15).

Sendo assim, podemos afirmar que a igualdade de participação dentro da gestão escolar se torna uma condição fundamental para se pensar em realmente praticar uma gestão democrática,

dizemos praticar porque é sabido que embora sendo muito vantajosa para o meio escolar, a gestão democrática é ainda algo no papel, necessitando ser praticada urgentemente, não somente em discursos evasivos e tendenciosos a beneficiar outrem, mas como prática que visa tornar possível a igualdade, a começar pela escola,

Refletir sobre a importância da democracia é uma atitude louvável para aqueles que buscam uma real melhoria do ensino. Uma reflexão sobre a relação existente entre cidadania e democracia tem seus princípios ensinados na escola, e por meio das atividades desenvolvidas dentro desse meio social torna-se possível às pessoas que ali convivem apreenderem sobre os termos "cidadania e democracia", só que de maneira prática, haja vista que são esses termos tão falados e tão pouco praticados.

Mas afinal, o que significa Cidadania Democracia? O termo Cidadania se refere à qualidade ou estado do cidadão, e entende-se por cidadão o indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um estado, ou no desempenho de seus deveres para com o mesmo.

Na democracia é o povo quem toma as decisões políticas importantes, seja direta ou indiretamente. Portanto, termos tão significativos devem e precisam ser discutidos, repensados e acima de tudo realmente efetuados pelos cidadãos.

É necessário pensar nas possibilidades de se viabilizar a democracia, a começar elo ambiente escolar, que pode ser um dos melhores exemplos a serem dados, a partir do momento em que a própria escola pratica a cidadania e a democracia. Uma sociedade de cidadãos esclarecidos, que entendem e praticam a cidadania e a democracia é cidadão que trabalha por um mundo melhor, porque tem consciência de si mesmo e do outro. Para Martins (1998, p. 53):

> O cidadão participa dos destinos de sua comunidade, portanto atua diretamente no seu planejamento e ações, fazendo com que o governo aja de forma transparente e com mais eficiência, sendo menos suscetível aos interesses políticos do capital, portanto.

Sendo assim, podemos afirmar com convicção que a escola lucra sim, e muito, com a participação da comunidade direta e indiretamente, porque essa participação e interesse no bom andamento escolar incitam o governo, neste caso nas instancias municipais, a trabalhar com mais transparência, e por perceber o interesso da comunidade, e por questões políticas, o governo acaba por desejar "fazer bonito" e impressionar, o que por seguinte, gerará benefícios para a escola.

A gestão democrática se apresenta então como um fator essencial para que se possa visualizar uma real definição de políticas educacionais que buscam uma prática educativa, que visa revitalizar os processos de participação, dentro da escola pública e é ainda um canal no processo de democratização, na medida em que reúnem diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento da Escola.

> Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantido-se aos brasileiros e estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e a propriedade.(BRASIL, Artº5º, 1988).

Embora a Constituição brasileira forneça subsídios para a prática da cidadania e da democracia, sabemos que este é um assunto a ser discutido com seriedade e empenho, encarando o espaço escolar como um local propício para que se aprenda a ser cidadão, nesse contexto, sabedores que somos de que os direitos básicos garantidos pela constituição não são aplicados como deveriam, cabe a escola orientar sobre a existência desses direitos desde a infância, por que crescendo conhecedores dos seus direitos, a formação de cidadãos esclarecidos se refletirá em cidadãos mais ativos e participantes dentro da sociedade.

Nesse sentido, acreditamos que a escola, por meio de movimentos sociais, tem um papel fundamental nesse processo: o desafio de romper com a estrutura que embasa a formação do povo brasileiro, e que por conseqüência, criou uma cultura de submissão, onde o indivíduo é muitas vezes desrespeitado e/ou tratado como objeto.

Sob essa ótica, vejamos o que nos afirma Veiga e Resende (1988) “A escola deve ser um espaço onde todos participem do planejamento e execução de todas as suas ações, onde o conjunto de valores, normas e relações obedecem a uma dinâmica singular e viva.”

Podemos, portanto, afirmar com segurança que educar para a cidadania democrática é essencialmente romper com a cultura autoritária, de submissão, de mandos e desmandos, que se encontra impregnada nas diferentes relações sociais, e neste caso, principalmente na escola, na escolha de diretores.

Então, por esse motivo, trabalhar o objetivo de criar uma nova cultura a partir do entendimento de que todo e qualquer indivíduo é portador de deveres e direitos; e garantir o acesso ao conhecimento que possibilite apreender a complexidade das relações e determinações

do conjunto da sociedade; é preparar o indivíduo para a sua inserção e participação ativa na organização da sociedade.

Mais do que preparar o indivíduo, a escolha trabalha para que os cidadãos assumam e corram atrás de seus direitos, partindo do conceito de direito segundo Bobbio, que assim afirma:

> É um conjunto de normas de conduta e de organização, constituindo uma unanimidade e tendo por conteúdo a regulamentação das relações fundamentais para a convivência e sobrevivência do grupo social, tais como as relações familiares, as relações econômicas, as relações superiores de poder, também chamada de relações políticas, e ainda regulamentação dos modos e das formas através das qual o grupo social reage a violação das normas de primeiro grau ou a institucionalização da sanção. (1999, p.349).

Sendo assim, lutar pelo direito de escolha no que se refere à direção escolar, vai de encontro coma afirmativa de Bobbio, a luta pelo direito de escolha é um combate à violação de direitos humanos, e a déia de cidadania esta intimamente relacionada às noções de direito, como condições básicas para se participar da vida pública, assegurando os direitos fundamentais aos indivíduos.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL-LDB, Lei 9.396, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil – 5 de outubro de 1988. Brasília: Congresso Nacional, 1988.

_____. Ministério da Educação – Educação especial: tendências atuais. Associação de comunicação educativa. Brasília: A Secretaria, 1999.

BOBBIO, Norberto. O Futuro da Democracia*:* uma defesa das regras do jogo, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.

_____Dicionário de Política, Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 12º Ed. 1999.

CARNEIRO, João Geral Piquet. O aprimoramento da conduta ética no serviço público federal. Revista do Serviço Público, Brasília, 1998. ano 49, n.3, jul/set,1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. São Paulo: Atlas, 1999.

FREIRE, Paulo. Educação e atualidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Cortez e Instituto Paulo Freire, 2002.

_____ (1970). Educação como prática da liberdade. 17. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

_____. Pedagogia do Oprimido. (1983). 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. (Coleção O Mundo, Hoje, v.21).

_____. A educação na cidade. São Paulo: Cortez, 1999.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In Revista de Administração de Empresas, v35. n2, Mar/Abr. 1995.

HAYEK, Friedrich. O caminho da servidão. Porto Alegre: Globo, 1977.

MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Educação. Diretrizes Educacionais: Estado de Mato Grosso. Cuiabá, 1998. 154 p.

NOVAES, A. Ética. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

PASSOS, Elizete Silva. Ética nas organizações. 2. ed. Salvador: Passos & Passos, 2000.

PARO Vitor H. Gestão democrática da escola pública. Ática, 2002.

PINHO, Ruy Rebello; NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Instituições de direito público e privado: noções de ética profissional. São Paulo: Atlas, 2000.

POLÍTICAS PÚBLICAS: conceitos e práticas / supervisão por Brenner Lopes e Jefferson Ney Amaral; coordenação de Ricardo Wahrendorff Caldas – Belo Horizonte : Sebrae/MG, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi de. Desafio à escola pública*:* tomar em suas mãos seu próprio destino. Campinas, Cadernos Cedes, 2001.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: autores associados, 1995.

VEIGA, Ima Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: _____; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (Orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 1998.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Educação básica*: política e gestão da escola. Fortaleza: Liber Livro, 2008, p. 172 – 214 (Coleção formar).

Site: http://www.escolabasiliano.blogspot.com/p/projetos-interdisciplinares.h**8**