

ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
ESCOLAR.

9,0

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A ESCOLA QUE BUSCA
QUALIDADE

ALINE RAQUEL DALANHOL

ORIENTADOR: PROF. ILSO FERNANDES DO CARMO

VILHENA/2008

ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
ESCOLAR.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A ESCOLA QUE BUSCA
QUALIDADE

ALINE RAQUEL DALANHOL

ORIENTADOR: PROF. ILSO FERNANDES DO CARMO

*“Trabalho apresentado como exigência
parcial para a obtenção do título de
Especialização em Gestão, Supervisão
e Orientação Escolar”.*

VILHENA/2008

ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA

AJES

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE

**CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
ESCOLAR.**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, pela grande oportunidade de estar realizando um grande sonho de ser educadora, e de poder participar em uma das fases mais fascinantes de um ser humano que é a de descobrir o mundo. Dedico o meu conhecimento a todos os meus mestres que mostraram com carinho e dedicação qual o melhor caminho a seguir. E a minha família maravilhosa, e meu queridíssimo namorado Carlos Henrique por estarem ao meu lado.

DEDICATÓRIA

A minha maravilhosa família pela colaboração e ajuda sempre presente nas horas necessárias, meu namorado Carlos Henrique pelo apoio e incentivo de buscar sempre o melhor a minha carreira, e que me deram forças para não desistir dos meus sonhos.

“É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade”

Paulo Freire.

RESUMO

Este trabalho de monografia busca um breve comentário acerca da questão da importância da gestão democrática para uma escola de qualidade, enfoca os caminhos para a escola encontrar uma educação de qualidade baseada na gestão democrática. Analisa como a escola e seus funcionários podem compreender e encontrar essa qualidade que tanto vem sendo questionada e buscada nos dias atuais. O principal objetivo não é questionar, muito menos criticar a atitude de profissionais da educação, mas sim, o principal objetivo é buscar uma mudança de atitude para alcançar através da gestão democrática a qualidade que todos nos queremos para a educação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. ESCOLA, CIDADANIA E DEMOCRACIA.....	11
1.1 Escola.....	12
1.2 Cidadania.....	13
1.3 Democracia.....	12
2. DIRETRIZES LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
2.1 As normas da gestão democrática na escola.....	15
2.1.1 Autonomia da escola.....	15
2.1.2 Participação da comunidade na gestão escolar.....	15
2.1.3 Condições de trabalho na escola.....	16
2.1.4 A formação profissional dos dirigentes.....	16
2.1.5 A escolha dos dirigentes escolares.....	17
3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.....	18
3.1 O diretor escolar.....	18
3.2 A eleição do diretor.....	19
3.3 O papel do diretor.....	20
3.4 Por uma escola participativa.....	21
3.5 A escola com a cara da comunidade.....	22
4. AUTONOMIA, PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO..	24
4.1 Autonomia.....	24
4.2 O projeto político pedagógico.....	26

4.3 Planejamento.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

INTRODUÇÃO

A gestão democrática é um ideal de educação que busca qualidade, equidade, liberdade, baseada principalmente na autonomia, projeto político pedagógico, planejamento e participação. É através do compromisso de descentralização de poderes, mudança em seu projeto e planejamento, que a escola vem mostrando seu verdadeiro papel, de construir uma sociedade cada vez mais justa e a transformar esse mito que a educação esta cada vez mais em um estado deplorável e iníquo.

A educação do futuro deve estar centrada na condição humana, na diversidade de pensamentos, cultura de qualquer ser humano.

Desta forma o presente estudo tem como tema principal a qualidade da educação. Objetiva-se levantar os principais aspectos que a escola deve seguir para encontrar a tão desejada gestão democrática.

Todos devem e podem ter uma participação ativa na comunidade, para exercer o papel da cidadania, buscando uma sociedade integra humana, com igualdade e justiça, assim o primeiro capítulo abordara a escola, cidadania e democracia.

Já o capítulo seguinte, abordara os princípios constitucionais encontrados em nossa Constituição e nossa LDB que tanto auxilia os profissionais de educação.

O capítulo terceiro definirá que a gestão democrática é aquela que busca qualidade, envolvendo o diretor escolar e seu papel dentro da escola e para o ensino, e o envolvimento de funcionários e comunidade em geral, contribuindo dessa forma para a participação, mostrando que cada pessoa tem grande influência no contexto que faz parte, proporcionando grande importância no trabalho em conjunto.

Por fim, o último capítulo abordará que autonomia, planejamento e projeto político pedagógico são essências e incontestáveis.

Todavia, a gestão democrática é um passo importante para democracia e cidadania, e todos assumem sua parte de responsabilidade na mudança da qualidade de sua escola.

Por fim, o estudo caracteriza-se como sendo bibliográfico, uma vez que se baseia estritamente na literatura disponível sobre o tema.

1. ESCOLA, DEMOCRACIA E CIDADANIA.

1.1 ESCOLA

Cada pessoa constrói seus próprios sistemas de valores, independentemente do grupo social a qual esta inserida. Vivemos em uma cultura que almeja democracia e cidadania, ou seja, uma ordem social pautada em valores como justiça, igualdade, equidade e solidariedade.

A escola é uma das poucas instituições da sociedade que deve buscar transformação e mudança. A escola em busca de sua democratização deve priorizar o respeito às diferenças, tornando as relações internas igualitárias, levando em consideração a diversidade de interesses. É o que Saviani argumenta (2000, p.41):

“Considera-se que os homens não são essencialmente iguais; os homens são essencialmente diferentes, e nós temos que respeitar as diferenças entre os homens. Então, há aqueles que têm mais capacidade e aqueles que têm menos capacidade; há aqueles que aprendem mais devagar; há aqueles que se interessam por isso e os que se interessam por aquilo.”

Portanto a escola deve preparar para a ética, cidadania e democracia. A escola é a única que pode converter os súditos em cidadãos, é a única que pode mostrar a cada indivíduo os seus direitos e deveres, o seu principal papel é construir conhecimento, construir um saber que seja crítico diante de dificuldades e situações.

Por fim, a escola pode ser um lugar privilegiado de exercício de cidadania e democracia, sendo de fato um lugar onde construímos de forma individual e coletivamente como cidadão.

1.2 CIDADANIA

Segundo o dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1999: p. 469), *“cidadania é a qualidade ou estado do cidadão”*.

A origem da palavra cidadania vem do latim *“civitas”*, que quer dizer cidade atribui-se a princípio a cidade ou pólis grega. A pólis era composta de homens livres, com participação política contínua numa democracia direta, em que o conjunto de suas vidas em coletividade era debatido em função de direitos e deveres. Assim o homem grego era livre, por excelência, um homem político no sentido restrito. A cidadania está relacionada ao surgimento da vida na cidade, à capacidade de os homens exercerem direitos e deveres de cidadão.

Quando falamos em cidadania o que vem em nossa cabeça são apenas os direitos, mas sabemos que não é bem assim. A partir do momento que nascemos, temos direitos, e é através desses que tomaremos consciência sobre nossa atitude de cidadão. É preciso criar espaço para reivindicar esses direitos, principalmente dentro da escola, pois é parte da mesma ensinar que todos os indivíduos nascem com direito e deveres, e mais importante estender o conhecimento a todos, para que assim possam entender sobre seus direitos de forma a reivindicar pelos mesmos, assegurando dessa forma, igualdade para todos. A cidadania que temos não nos foi dada, mas sim construída ao longo de uma caminhada árdua, adquirida através da compreensão, participação e organização.

A cidadania não se constitui em um vínculo isolado, ela se constitui de forma coletiva, reconhecendo o seu poder de forma a garantir conscientemente seus direitos, ela não pode ser outra coisa senão for igualdade. A escola serve como instrumento de construção da cidadania, formando futuros cidadãos conscientes de seus direitos e deveres.

Ou seja, a educação para a cidadania deve possibilitar vivências pessoais, emocionais, afetivas; a educação para a cidadania deve ser um caminho de respeito e aceitação das diferenças, e além de tudo deve ser uma educação que estimule a solidariedade, a justiça, o diálogo e o exercício da participação e democracia.

Só existe cidadania se houver a prática da reivindicação, da busca por espaço e para fazer valer os direitos do cidadão, ou seja, reivindicar seus direitos é necessário para a construção de uma sociedade igualitária.

Por fim ser cidadão e buscar cidadania é, no entanto, ter consciência dos seus direitos e deveres, participando de todas as questões que envolvem a sua comunidade, seu bairro, não deixando de destacar nada, pois ser cidadão é ter o compromisso com o bem comum, de maneira que todos os seus direitos sejam assegurados.

1.3 DEMOCRACIA

Segundo o dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1999: p. 620), democracia significa *“governo do povo, soberania popular, democratismo”*.

A palavra democracia tem sua origem na Grécia Antiga (*demo*: povo e *kracia*: governo). Este sistema de democracia foi desenvolvido em Atenas (umas das principais cidades da Grécia Antiga). Embora tenha sido o berço da democracia, nem todos podiam participar nesta cidade. Mulheres, estrangeiros, escravos e crianças não participavam das decisões políticas da cidade.

Podemos assim admitir que a democracia é um processo de convivência social em que o poder emana, do povo, há de ser exercida, direta ou indiretamente, pelo povo e em proveito do povo. No entanto a democracia é o único processo de certeza que o povo tem, para garantir os seus direitos fundamentais que são conquistados no decorrer da história.

A democracia não precisa de pressupostos especiais. Basta a existência de uma sociedade. No entanto a construção de uma sociedade democrática implicará o desenvolvimento de uma ação democrática concreta. OLIVEIRA (1999, p.11) se refere à democracia da seguinte forma:

“A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos, ou seja, em casa, na escola, no bairro.”

Por fim, contribuir para a democracia significa combater toda forma de opressão e dominação existente, ou seja, é necessário desenvolver uma ação política transformadora, porque a presença de princípios democráticos viabilizaram a democratização da escola.

2. DIRETRIZES LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Constituição da República Federativa do Brasil, que foi promulgada em 5 de outubro de 1988, estabelece como um dos seus princípios a gestão democrática do ensino, em seu Artigo 206 da mesma, estabelece:

“O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios (EC nº19/98).

- I. Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;*
- II. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;*
- III. Pluralismo de idéias e concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;*
- IV. Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;*
- V. Valorização dos profissionais do ensino, garantidos na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público;*
- VI. Gestão democrática de ensino público, na forma desta lei;*
- VII. Garantia de padrão de qualidade.”*

Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da gestão democrática da escola.

A gestão democrática vem para melhorar a qualidade do processo educacional na escola, além de garantir uma melhora no relacionamento da escola com sua comunidade, e também com seus funcionários. É o que se refere à Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nos art. 3º e art. 14.

“Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

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.”

O conceito de gestão pressupõe a participação de todos, discutindo, decidindo, analisando situações, mas de forma participativa e coletiva. Porque a participação é importantíssima para criar uma sociedade democrática, acreditando que participação e democracia são conceitos totalmente associados.

2.1 AS NORMAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Cada sistema de ensino tem autonomia para elaborar normas próprias de gestão democrática, assegurando assim a participação de todos os profissionais da educação, assim como a comunidade escolar juntamente com os órgãos de decisão colegiada. No entanto torna compromisso transformar os conceitos de descentralização, autonomia, tomada de decisões, democracia, cidadania, planejamento, por que isso se torna imprescindível a qualquer instituição. A seguir serão apontadas normas básicas para uma gestão democrática citando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

2.1.1 AUTONOMIA DA ESCOLA

A autonomia da escola é, pois, um exercício de democratização do espaço público, e encontra-se no 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 gerais de direito financeiro público.”

2.1.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR

É fundamental a relação entre escola-comunidade. A escola não pode ser vista como um órgão isolado ou um clube fechado. A gestão democrática implica

que a comunidade seja sua dirigente e não apenas fiscalizadora e platéia de certos eventos. É o que se refere a LDB em seus Art. 12, Art. 13 e Art. 14:

“Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13. VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

2.1.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO NA ESCOLA

De acordo com a LDB em seus Art. 4º e Art. 25, a escola deve oferecer um padrão mínimo de qualidade a seus alunos e funcionários, para que o processo de aprendizagem possa ser melhor a cada etapa.

“Art. 4º IX – padrões mínimos de qualidade de ensino definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

Art. 25. Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

Parágrafo único. Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo. “

2.1.4 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS DIRIGENTES

A maneira como estão sendo formados os dirigentes escolares nos atuais cursos de Pedagogia, tem deixado muito a desejar, por conta da inadequação da base teórica e da ausência de uma abordagem prática associada à teoria. O que se tem buscado hoje são gestores conscientes de seu papel dentro da escola, procurando ser muito mais um líder do que um burocrata, sendo assim o gestor dever ter papel ativo dentro da comunidade escolar. A LDB em seu Art. 64 cita.

“A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional”.

2.1.5 A ESCOLHA DOS DIRIGENTES ESCOLARES

Em relação à escolha dos dirigentes escolares a LDB é bem clara em seu Art. 67.

“Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I – ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos”.

Esses são os princípios básicos para que a escola busque a democratização do ensino, a qualidade da educação que é oferecida, a descentralização de poderes e tarefas, e que aplique dessa forma a tão sonhada gestão democrática.

3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

O mundo de hoje vive grandes transformações, e na educação não é diferente, é necessário que a escola tenha atitude desafiadora, uma atitude prática-reflexiva para criar condições do refletir e agir de forma consciente. A escola na verdade vem buscando uma renovação do ensino, uma renovação que se preocupa com a aprendizagem significativa, uma renovação que vem buscar a valorização do conhecimento neste mundo moderno.

A nova escola requer um conceito de administração diferente, ela busca uma gestão criativa, crítica, inovadora, que busque o desconhecido e principalmente, que a escola cumpra o seu papel no sentido de assegurar a todos igualdade de condições e exercício de cidadania e democracia, e continuamente busque a participação de todos no ambiente escolar, principalmente a comunidade, pois a escola é um espaço de convivência humana.

A gestão democrática faz parte da própria natureza do ato pedagógico e ocorre quando, gestores, supervisores, orientadores, professores e demais funcionários e a comunidade, aceitam as diferenças de cada indivíduo, porque o princípio da gestão democrática está em respeitar as diferenças de cada um, e saber aceitar e conviver com essas diferenças.

3.1 O DIRETOR ESCOLAR

A formação dos atuais diretores de escola é feita em cursos de Pedagogia com Licenciatura Plena e Habilitação em Administração Escolar. A maneira como esta sendo formados os atuais diretores de escola nos cursos de Pedagogia tem deixado muito a desejar, por conta da inadequação da base teórica e da ausência de uma abordagem prática associada à teoria.

O diretor de escola exerce uma função bastante complexa, em que se pode segundo RODRIGUES (2007, p.22) distinguir três aspectos:

- **O diretor como autoridade escolar:** o diretor tem uma grande responsabilidade em suas mãos, na verdade ele é responsável por tudo o que se passa na escola, pois ele representa a própria escola;
- **O diretor como educador:** um diretor de escola é antes de tudo um educador, deve sempre estar preocupado com o bem estar dos alunos, buscando sempre estar consciente de seus atos e decisões, estando atento às consequências e não apenas buscar uma administração com eficiência;
- **O diretor como administrador:** a escola tem objetivos a atingir e compete ao diretor assumir a liderança para assegurar a consecução desses objetivos;

3.2 A ELEIÇÃO DO DIRETOR

A forma como está sendo feita à escolha de diretores tem levantado muitos questionamentos, principalmente no processo de eleição dos mesmos. Assim, são identificadas quatro formas de provimento de cargos: o feito através de *indicação*, nomeado pelo Estado, principalmente quando envolve questões políticas, neste caso o diretor pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com o momento político que está sendo vivenciado, já que o seu cargo é denominado como “cargo de confiança”; o *concurso* aplica-se o concurso público para escolha, neste caso o diretor é escolhido por meio de uma prova escrita e por prova de títulos, mas o único problema com esse tipo de eleição é que o diretor pode às vezes não se enquadrar com os objetivos da escola e com a sua política escolar, e conseqüentemente não praticar uma gestão democrática; a *eleição*, normalmente neste caso o diretor é escolhido pela eleição, por voto direto, e se baseia na vontade da comunidade (sendo assim a forma mais correta e democrática para a escolha do diretor escolar); e o de *seleção e eleição*, quando é adotada a eleição de candidatos

selecionados por provas escritas, normalmente são analisadas suas habilidades técnicas, esquecendo da parte política e prática de sua carreira.

Por fim, qualquer que seja o processo de escolha, o diretor escolar exerce uma função bastante complexa dentro da escola, assumindo uma posição de influência máxima, ele não deve negar a sua importância, e suas características principais devem ser paciência, abertura, interesse, atitude empreendedora e ser consciente de seus atos e decisões.

3.3 O PAPEL DO DIRETOR

Atualmente, a direção da escola tem passado por mudanças, o diretor não é mais visto como simples executor de leis, e com atitudes autoritárias, e a escola não é mais taxada de fechada e cheia de formalidades. A direção e a escola devem desenvolver um trabalho que promova a coletividade, a participação de funcionários e a comunidade em especial.

O papel do diretor ganha realce quando a função de administrar torna-se estimuladora e seus objetivos tornam-se coletivos, construindo dessa forma sua própria identidade escolar. Um diretor comprometido com a participação e parceria estabelece um elo de ligação entre todos os envolvidos no ensino.

É do diretor da escola a responsabilidade de zelar por uma política educacional eficaz, buscando qualidade ao ensino-aprendizagem. O diretor assume uma serie de funções, tanto administrativas quanto pedagógicas. Do ponto de vista administrativo, compete-lhe:

- “Organização e articulação de todas as unidades componentes da escola;*
- Controle dos aspectos materiais e financeiros da escola;*
- Articulação e controle dos recursos humanos;*
- Articulação escola-comunidade;*
- Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;*
- Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;*
- Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades;*
- Do ponto de vista pedagógico, é de sua alçada, por exemplo, a:*

Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;

Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;

Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;

Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e comunidade;

Estimulação à inovação e melhoria do processo educacional. (Lück, 2003,p.17 e 18)

No entanto o diretor é uma peça fundamental para que ocorra qualidade do ensino e democratização. Ele deve ser visto como aquele que planeja, organiza, toma decisões e também as aceita. E mais do que administrar é ter a consciência que a escola não é dos professores, da direção, dos funcionários em geral, mas da comunidade, pois educação é feita por todos, e não só pela escola.

Uma vez, o que tem se buscado hoje são gestores conscientes do seu papel na escola, procurando ser muito mais um líder do que um burocrata, garantindo papel ativo dentro da comunidade escolar, o diretor, no entanto, deve buscar sempre a mudança, sendo essencial e inadiável para haver uma educação de qualidade e uma escola democrática.

3.4 POR UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

A gestão escolar participativa nada mais é do que a participação de todos os funcionários de uma organização na tomada de decisões. Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, alunos, e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e em sua melhoria.

Lück (2000; p.15) afirma que o

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

Porém, a gestão participativa é uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática, a participação de todos no processo educativo garantira a integração de valores e a troca de conhecimentos, mas a

quem defende a administração participativa existe quatro pontos que devem ser analisados, é o que HORA (1994, p.50) analisa:

“A extração do autoritarismo centralizador;

A diminuição da divisão do trabalho que reforça as diferenças e os distanciamentos entre os segmentos sociais;

A eliminação do binômio dirigentes e dirigidos;

A participação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões, conscientizando a todos de que são autores da história que se faz no dia-a-dia “.

Através da administração participativa, o indivíduo passa assumir a responsabilidade de suas ações, com o poder para influir sobre o conteúdo e a organização dessas atividades.

A participação na gestão escolar envolve todos aqueles interessados no processo de decisão. A participação deve ser vista pelos administradores como o “impulso” que encontrara a qualidade da educação, e as escolas que buscam a troca de opiniões e as que programam essas decisões, cria um ambiente de aprendizagem eficaz.

Dessa maneira, aos diretores escolares compete promover a criação de um ambiente propício a participação plena, pois é com o envolvimento de todos que a escola desenvolve a consciência crítica, a cidadania e democracia na sociedade. A administração participativa é o processo de uma participação social (família, comunidade) além de uma construção de ordem social.

Portanto, para desencadear uma ação educativa participativa, o grupo deve-se abrir ao diálogo, entrar em contato com a outra pessoa, suas idéias, seus valores. A participação é a forma prática de formação para a cidadania, e essa formação se adquire com o processo de tomada de decisões.

3.5 A ESCOLA COM A CARA DA COMUNIDADE

A participação de educadores, pais, alunos, funcionários, representantes comunitários e todos os envolvidos no processo escolar, buscam uma gestão democrática. E a gestão democrática deve necessariamente ter a participação da comunidade.

Portanto, é essencial que a escola conheça o perfil da comunidade e suas exigências, para que assim possam atender suas expectativas. Mas para a proposta ser eficaz é necessário atrair os pais e a comunidade em geral para reuniões que decidirão projetos futuros para a melhoria do ensino.

A convivência entre a escola e comunidade requer boa vontade e interesse das partes envolvidas. Quando isso ocorre às coisas começam a acontecer. É fundamental que a comunidade sinta que a escola também é deles. Assim oferecer atividades recreativas em horários que a escola não está em funcionamento, favorece a aproximação tão desejada por ambos.

Na verdade o que aproxima os integrantes da comunidade escolar, são os interesses comuns que compartilham em torno do conhecimento, sejam alunos, pais, professores ou outro representante escolar.

A escola hoje, tem a grande preocupação de conquistar e manter um bom relacionamento com a comunidade, isso é um bom sinal para que a busca de um ambiente favorável e de qualidade vem sendo buscado por pais e principalmente pela escola.

Assim, a participação da comunidade na vida da escola é enriquecedora quando atende aos objetivos e interesses coletivos expressos no projeto político pedagógico. É necessário portanto que a escola fortaleça os mecanismos de participação da comunidade no interior da escola. É imprescindível que a escola busque autonomia financeira, pedagógica e administrativa, através de parcerias e participação.

A gestão democrática implica que a comunidade seja sua dirigente e não apenas fiscalizadora e platéia de certos eventos, a comunidade deveria ver a escola como instituição sua e não do estado. Todos devem assumir a sua parte de responsabilidade na mudança da qualidade de sua escola.

Por isso o diretor deve ter liderança para o processo participativo entre escola e comunidade, deve estar atento a todas as oportunidades para melhorar a imagem da escola e contribuir para a melhora da qualidade da educação. Pois a escola é um espaço sociocultural, onde se tem a necessidade de conhecer e trocar conhecimentos.

4. AUTONOMIA, PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.

4.1 AUTONOMIA

A consulta ao dicionário da Língua Portuguesa revela que autonomia apresenta a seguinte conceituação: *“faculdade de se governar por si mesmo; liberdade ou independência moral ou intelectual; condição pela qual o homem pretende poder escolher as leis que regem sua conduta.”* (FERREIRA,1999,p.236).

A palavra “autonomia” vem do grego e significa capacidade de auto determinar-se, de auto realizar-se, de “autos” (si mesmo) e “nomos” (lei). Autonomia significa autoconstrução, autogoverno. A escola autônoma seria aquela que se autogoverna. Mas não existe uma autonomia absoluta. Ela sempre esta condicionada pelas circunstancias, portanto autonomia será sempre relativa e determinada historicamente (GADOTTI, 1997; p.10).

A autonomia, descentralização e participação no espaço escolar nunca ganharam tanta força como nos dias atuais. A autonomia vem para descentralizar poderes e encontrar liberdade nas decisões e nos recursos financeiros que a escola recebe.

A autonomia da escola é a renovação da educação. Uma escola autônoma e de qualidade, onde o saber veiculado oportunize a todos a capacidade de exercer com dignidade a cidadania, deve sem dúvida, fazer parte de uma sociedade amadurecida em sua consciência social através da luta pelos seus direitos.

A grande missão da autonomia é transformar essa escola burocrática e tradicionalista que existe nos dias atuais, encontrar uma outra escola, uma escola cidadã, transformadora e libertadora, requerendo assim a ruptura do modelo tradicional de compreender a realidade, a autonomia impõe um novo padrão de política, planejamento e gestão. É importante ressaltar ainda que a autonomia traz como características uma educação livre, democrática e a comunidade assume sua responsabilidade como parte de construção da qualidade do ensino, traz uma escola inovadora, crítica e principalmente cidadã e democrática. Assim a autonomia da escola é uma questão importante para o delineamento de sua identidade, e VEIGA (1998; p.15) afirma o seguinte:

“A autonomia não é um valor absoluto, fechado em si mesmo, mas um valor que se determina numa relação de interação social. Nesse sentido, a escola deve alicerçar o conceito de autonomia, enfatizando a responsabilidade de todos, sem deixar de lado os outros níveis da esfera administrativa educacional. A autonomia é importante para a criação da identidade da escola. A autonomia não é, afinal, uma política, mas a substância de uma nova organização do trabalho pedagógico na escola. Essa supõe a possibilidade de singularidade e variação entre as instituições escolares.”

Moacir Gadotti (1997; p.55,56 e 57) apresenta dez propostas para a escola se tornar cidadã, e certamente buscar a sua autonomia, apresento resumidamente a seguir o decálogo proposto por GADOTTI.

- 1) A escola pública autônoma é, antes de mais nada, democrática, isto é, democrática quanto ao acesso e permanência de todos;
- 2) Para ser autônoma a escola não pode ser dependente de órgãos intermediários que elaboram políticas das quais a escola é mera executora;
- 3) A escola cidadã deve valorizar o contrato de 40 horas de trabalho com dedicação exclusiva do professor;
- 4) A escola cidadã deve valorizar a iniciativa pessoal e os projetos da escola. O problema não está na crise da escola mas na crise do sistema, a crise do sistema aprisiona a escola à padronização sob o pretexto da democratização de oportunidades;
- 5) A escola autônoma cultiva a curiosidade, a paixão pelo estudo, aprendizagem criativa e não mecânica. Propõe a espontaneidade e o inconformismo;

6) É uma escola disciplinada. A disciplina que vêm do papel específico da escola;

7) A escola não é mais um espaço fechado. A escola autônoma procura unir-se ao mundo exterior pelos espaços sociais do trabalho, a escola é um laboratório do mundo que a penetra;

8) A transformação da escola não se dá sem conflitos. Ela se dá lentamente. Só a ação transformadora pode tornar a educação um processo enriquecedor;

9) Não há duas escolas iguais, cada escola é fruto do desenvolvimento de suas contradições;

10) Cada escola deveria ser autônoma para poder organizar o seu trabalho da forma que quisesse.

Em suma a transformação do ensino precisa antes de qualquer coisa lutar por uma educação para todos, pela democratização, pela valorização e pela qualidade que tanto se deseja alcançar.

Por fim a autonomia deve existir para buscar a qualidade da educação, autonomia escolar é democratização do espaço público, autonomia traz a escola à responsabilidade de zelar pela qualidade do ensino.

4.2 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O projeto político pedagógico vem para buscar a melhoria da qualidade do ensino em instituições de todo o país. Construir o projeto político pedagógico, requer enfrentar o desafio da mudança e da transformação. A construção do projeto político pedagógico é o envolvimento de todos os sujeitos no processo educativo da escola. O projeto político pedagógico deve ser capaz de recuperar ou construir a identidade da escola e dos sujeitos que congrega podendo estruturar-se em um processo de planejamento participativo, envolvendo o trabalho dos educadores e educandos, pais e a comunidade em geral. VEIGA (1998, p.9) acrescenta em primeiro lugar que:

“O projeto político pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a

serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinara crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto da reflexão e investigação.”

O projeto pedagógico vai além de um simples plano de ensino e de atividades diversas, ele é construído e envolvido com o processo educativo da escola. O projeto pedagógico na verdade, é um auto retrato, sem truques, sem retoques, pois é no projeto que a escola mostra a sua cara, seus objetivos, suas virtudes. Um projeto político pedagógico corretamente construído, não vai garantir que a escola se transforme em uma instituição melhor; é certo, porém, que vai possibilitar aos seus integrantes domínios sobre seu caminhar, consciência de seus limites, melhor aproveitamento das oportunidades, coragem para assumir riscos e confiança no equacionamento das dificuldades encontradas.

O que se espera na verdade, é que a escola organize com base em uma nova concepção de conhecimento, buscando alternativas de aprendizagem e formas de organização do ensino que supere essa educação tradicionalista que centra-se na memorização e reprodução, pois o que se busca hoje no ensino é a formação de cidadãos pensantes e críticos. VEIGA (1998, p.17) acredita que:

“O projeto político pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As ações específicas para a obtenção desses fins são meios. Essa distinção clara entre fins e meios é essencial para a construção do projeto político pedagógico.”

Assim, analisar o cotidiano, o projeto político pedagógico é analisar também as relações de poder que se efetivam no interior da escola. O projeto político pedagógico é apontado como um dos instrumentos mais importantes para se ter uma escola democrática. O projeto político pedagógico é a valorização da realidade da escola, é um instrumento de trabalho que mostra como vai ser feito para chegar aos objetivos traçados, por isso a importância de se elaborado e construído de forma participativa e democraticamente.

A escola pública precisa urgentemente fazer o seu projeto político pedagógico. A idéia de qualidade do ensino esta fortemente associada à idéia de construção do projeto, nesse contexto, possibilita uma escola orientada para a ação e para o futuro. Na verdade parte se do principio de que para a construção de

qualquer projeto educativo, é necessário que seja feito um diagnóstico da escola. A construção do projeto pedagógico está intimamente ligado à construção da autonomia da escola. Na realidade, a autonomia se torna pré-requisito para a realização do referido projeto.

4.3 PLANEJAMENTO

Ao consultar o dicionário Aurélio, verifica-se a seguinte conceituação referente a planejamento: *“ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação”* (FERREIRA, 1999, p.1582).

O planejamento é parte essencial na vida diária do homem. Vive-se planejando. E sempre que se busca atingir um objetivo, o homem relaciona e planeja caminhos para conseguir suas metas. Em diversas situações do nosso dia-a-dia, estamos sempre enfrentando barreiras e dificuldades que necessita de planejamento.

É interessante ressaltar que planejamento requer reflexão, compreensão e tomada de decisão sobre determinadas ações, por isso, deve ter ação clara, eficiente, eficaz e organizada.

O planejamento é o caminho pelo qual a escola cumpra o seu papel de humanização e emancipação, onde o aluno passa crescer de forma que sua formação seja crítica, atuante, participativa, e onde o professor tenha um trabalho menos tradicionalista, pensando em sua prática, refletindo-a, e buscando sempre novas alternativas para a qualidade do ensino.

O planejamento educacional é da maior importância e implica enorme complexidade na formação do ser humano, mas o que se percebe, no entanto, são atividades feitas mecanicamente. Normalmente o que vem ocorrendo são planos de ensino feitos sem nenhum compromisso com a realidade e qualidade, esses planos são elaborados e engavetados, às vezes são copiados de um ano para o outro, de uma escola para outra, e as escolas fazem seus projetos mas são esquecidos e às vezes nem são lidos.

É necessário valorizar o planejamento, e estar mobilizado para realizá-lo, e entendê-lo realmente como uma necessidade, pois o planejamento é político,

requer tomada de decisões, e algumas mudanças de atitude. No entanto se desejamos uma gestão democrática precisamos de um planejamento bem definido, redefinido e construído de forma democrática também.

O planejamento é necessário e preciso, é um instrumento apontado como possibilidade de entender e vivenciar a realidade, de organizar ação-reflexão-ação, na prática do educador, o planejamento deve ser visto como o eixo condutor de organização e definição de trabalho, e ainda ajuda a superar o processo de alienação que o professor vive constantemente em sua prática educativa.

O planejamento atualmente tem assumido uma outra exigência: a participação. E um dos principais instrumentos para a gestão participativa é o planejamento participativo. Assim HORA (1994, p.51) comenta:

“O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais”.

Assim o planejamento é um processo em que as pessoas realmente participam, porque elas não só decidem como ajudam a chegar ao objetivo traçado.

A participação no planejamento tem a ver com uma questão muito prática: o desejo de que as coisas planejadas aconteçam. Por isso, quanto maior o nível de participação, maior é as chances de vermos o planejamento realizado. Segundo DALMÁS (2004, p.30):

“O planejamento participativo, assumido como processo de crescimento pessoal e de transformação social, talvez seja o único caminho viável para se conseguir a renovação profunda das estruturas e das relações na educação formal”.

É considerado essencial o planejamento que envolve os sujeitos no processo de elaboração, visando um planejamento centrado na pessoa, no seu desenvolvimento, considerando seus valores, sentimentos, suas idéias e sua realidade.

O planejamento participativo não pode reduzir-se apenas a integrar na sua elaboração família-escola-comunidade, da sua realidade na qual a escola esta

inserida, porque acima de tudo planejamento participativo é intervenção da realidade.

Por fim o planejamento participativo é uma nova maneira de decidir e agir, assumindo um processo transformador, é o caminho mais viável para que a escola alcance a renovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da desigualdade e de fatores que fazem com que nossa educação seja considerada não uma das melhores em relação à qualidade, é imprescindível que o educador e todos aqueles que buscam essa qualidade e democratização, pratiquem a reflexão. Portanto, torna-se fundamental a consciência de nossos atos, desejos e a flexibilidade diante da prática educativa. Acreditando que somos capazes de mudar e de vencer barreiras.

Deve refletir a sua prática, buscando uma escola igualitária para todos, respeitando diferenças e principalmente aceitando essas diferenças. Pois o objetivo central da educação é preparar indivíduos críticos, autônomos, capazes de decidir e agir diante de várias situações da vida. A educação deve valorizar a diversidade de pensamentos e a cultura de cada indivíduo, pois são nossas diferenças que nos fazem seres únicos e especiais.

Contudo, a gestão democrática vem para melhorar a qualidade do processo educacional, além de garantir uma melhora no relacionamento entre escola-comunidade, professor-aluno. Um ambiente onde se pratica a busca de opiniões, a troca e a implementação de certas decisões, criara um espaço de aprendizagem mais eficaz, acreditando que a escola é antes de tudo um espaço privilegiado de aprendizagem, acompanhando as mudanças que vem ocorrendo na sociedade e principalmente contribuindo para formar cidadãos críticos e transformadores.

A gestão democrática vem para melhorar o processo educacional da escola, garantindo qualidade, e melhorando o relacionamento da escola-comunidade e seus funcionários. Portanto a escola deve ter uma atitude desafiadora, uma atitude prática - reflexiva para agir e refletir de forma consciente.

Por isso com o conceito de buscar novos rumos a prática educativa, é necessário que se deixe de lado à postura conservadora e tradicional, é primordial buscar novos rumos e alternativas nessa luta que defende que o conhecimento é um processo de construção.

O que se espera na verdade é que a escola se re (organize) com base em uma nova concepção de educação, buscando a autonomia, a descentralização, o planejamento participativo, a participação da comunidade e um projeto político pedagógico elaborado de forma que busca mudanças e transformações na escola, só assim transformando a educação teremos um ensino e uma escola democrática.

A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia, por tanto se torna importante enfatizar a condição de pensar na mudança de refletir sobre nossas ações, de estar comprometidos com a autonomia e a melhoria da qualidade da escola. E para que essa mudança ocorra é preciso que os profissionais em educação busquem a transformação.

Por fim, o papel do gestor é fundamental na criação do meio que envolvam os funcionários, pais, alunos, e comunidade na administração escolar. A gestão democrática é um exercício de cidadania fundamental para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa e igualitária, a gestão participativa é um dos caminhos para a conquista de uma escola com qualidade. Por isso a gestão democrática acontecerá quando houver uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPLE, Michael W. e BEANE, James A. (orgs). *Escolas democráticas*. Portugal: Porto Editora, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 a 44/2004 e pelas emendas constitucionais de revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições técnicas, 2004.

BRASIL. *Lei de diretrizes e bases da educação nacional: lei 9394/96*. Brasília: 1998.

DALMÁS, Ângelo. *Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1999.

GADOTTI, Moacir. *Escola cidadã*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. 4.ed. Campinas: Papirus, 1994.

LÜCK, Heloisa. *Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

_____. et al. *A ação participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

OLIVEIRA, Inês Barbosa de (org). *A democracia no cotidiano da escola*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Papirus, 1996.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política*. 33. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

SILVA, Jair Militão da. *A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola*. 3.ed. Campinas: Papirus, 1998.

VARGAS, Glaci de Oliveira P. *O cotidiano da administradora escolar*. Campinas: Papirus, 1993.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico*. 5. ed. São Paulo: Libertad, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro e RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (orgs). *Escola: espaço do projeto político pedagógico*. Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). *Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível*. 7. ed. Campinas: Papirus, 1998.