



Curso de Pós-Graduação Lato sensu em
**coordenação
pedagógica**



escola de gestores

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO - PPPGI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA**

ROSILETE PORTUGAL DOS SANTOS

**A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR**

São Luís
2016

ROSILETE PORTUGAL DOS SANTOS

**A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR**

Monografia apresentada para fins de conclusão
do curso Coordenação Pedagógica, do
Programa de Pós-Graduação em Educação, da
Universidade Federal do Maranhão,

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Lindalva Martins Maia
Maciel.

São Luís
2016

Santos, Rosilete Portugal dos.

A Função do Coordenador Pedagógico no Processo de Construção da Gestão Democrática no Espaço Escolar / Rosilete Portugal dos Santos. - São Luís, 2016.

64 f.

Orientadora: Lindalva Martins Maia Maciel.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Coordenação Pedagógica, 2016.

1. Gestão democrática – escola. 2. Educação. 3. Coordenador pedagógico. I. Título.

ROSILETE PORTUGAL DOS SANTOS

**A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR**

Monografia apresentada para fins de conclusão
do curso Coordenação Pedagógica, do
Programa de Pós-Graduação em Educação, da
Universidade Federal do Maranhão,

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

DEDICATÓRIA

À Deus, que iluminou os meus passos durante esta caminhada;

Aos meus pais, filhos, irmãos, e especialmente ao meu esposo, que de forma carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades;

Aos professores e amigos, que juntos compartilhamos deste estudo;

A todos, que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser a razão do meu viver e companheiro de todas as horas. A ti pai, minha adoração e toda minha gratidão;

Aos meus pais, Jose Cajado e Esperidiana Portugal, por todo seu amor, dedicação, paciência, incentivo, amparo e orações. Que apesar de não terem conseguido as mesmas oportunidades educacionais, mas se esforçaram para que tivéssemos, e souberam transmitir a nós, seus filhos, os mais nobres valores;

A meu esposo, Jerry Marley, por acreditar no meu potencial e não medir esforços para que meus sonhos se concretizassem. Seu apoio e incentivo foram fundamentais para o meu crescimento profissional;

Aos meus filhos, Rhandley, Rhayss e Ray, vocês são os maiores presentes que Deus me deu. Por vocês que vivo e estarei sempre lutando para ser exemplo, obrigada por existirem;

Aos meus irmãos, Zequinha, Nego, Amilson, Celsa, Gracileia, Valquíria e Nicinha, sou muito feliz e grata a Deus por ter pessoas tão especiais sempre ao meu lado, apesar da distância; Celsa (sargentona), obrigada por ser meu exemplo de mulher guerreira e determinada;

Aos meus amigos, Railton, Zilda Ribeiro, Valesia, Cris Caldas, Kely Cunha, Gelsa, Kelia, Sandra Karine e Elciane Lopes, vocês são especiais, e tornaram a minha caminhada muito mais agradável, é muito bom trabalhar com vocês;

A Universidade Federal do Maranhão – UFMA, por ter nos dado a oportunidade de realizar esta pós graduação na área de coordenação pedagógica;

A Secretaria Municipal de Educação de Humberto de Campos – Ma, pelo incentivo e apoio;

A todos os professores, que participaram direta e indiretamente da minha formação. Mas especialmente a minha orientadora professora doutora Lindalva Martins Maia Maciel, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos. Obrigada por todo carinho, apoio e compreensão nesta trajetória.

É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática.

(Paulo Freire, 1999)

RESUMO

A gestão democrática nas escolas da rede pública e o papel do coordenador no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo, levando em conta os diversos instrumentos que favorecem esta participação, é o objetivo deste trabalho, destacando-se as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações dos sujeitos da escola para implementação da gestão democrática na escola Municipal Marcelino Freitas de Humberto de Campos – Ma, campo empírico deste trabalho. Considerando, a função do coordenador pedagógico no processo de construção da gestão democrática no espaço escolar, como ponto de partida do nosso estudo, fundamentamos este trabalho nas ideias de diferentes estudiosos da área como Paro (2001), Luck (2006), Libâneo (2004), que concebem a gestão democrática como sendo algo imprescindível para a melhoria no ensino público. Evidenciamos, neste estudo, a importância do coordenador pedagógico, bem como, suas atribuições no espaço escolar, a função de articular, acompanhar, coordenar, supervisionar, formar, transformar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que está sendo desenvolvido no interior da escola. O método utilizado foi a Pesquisa de campo, com característica essencialmente qualitativa de natureza bibliográfica. Os instrumentos utilizados foram entrevistas e as observações no ambiente de estudo com a gestão, o corpo docente, vigias, serviços operacionais, administrativos e pais. A elaboração das perguntas para a entrevista resultou das observações na instituição e dos estudos sobre a temática. A entrevista realizada foi do tipo estruturada e com perguntas abertas. Por certo, a entrevista estruturada é uma técnica de coleta de dados na qual as perguntas são formuladas e respondidas oralmente. A pesquisa foi realizada na escola Municipal Marcelino Freitas localizada no povoado Rampa, Município de Humberto de Campos – Ma, onde foram coletados os dados cujas análises apresentamos neste instrumento. Durante a pesquisa podemos constatar que é possível desenvolver uma gestão democrática através de ações que possibilitem a descentralização de poder e a participação efetiva de todos que fazem parte da escola no processo educativo, mesmo diante das dificuldades encontradas.

Palavras chaves: Gestão democrática, escola, Educação, coordenador pedagógico.

ABSTRACT

Democratic management in public schools and the coordinator's role in ensuring the participation of the school community in educational, financial and administrative decisions, taking into account the different instruments that favor this participation, is the objective of this work, highlighting The political and pedagogical questions that permeate the relations of the subjects of the school for the implementation of democratic management in the Municipal School Marcelino Freitas de Humberto de Campos - Ma, empirical field of this work. Considering the role of the pedagogical coordinator in the process of building democratic management in the school space, as a starting point for our study, we base this work on the ideas of different scholars such as Paro (2001), Luck (2006), Libâneo (2004), who conceive of democratic management as being essential for the improvement of public education. In this study, we highlight the importance of the pedagogical coordinator, as well as his / her responsibilities in the school space, the function of articulating, accompanying, coordinating, supervising, forming, transforming, orienting and subsidizing the development of pedagogical work that is being developed within the school. The method used was Field Research, with an essentially qualitative bibliographic nature. The instruments used were interviews and observations in the study environment with management, faculty, watchmen, operational services, administrative and parents. The preparation of the questions for the interview resulted from the observations in the institution and the studies on the subject. The interview was structured and with open questions. Of course, the structured interview is a data collection technique in which questions are formulated and answered orally. The research was carried out at the Marcelino Freitas Municipal School located in the village of Rampa, in the municipality of Humberto de Campos - Ma, where the data analyzed were analyzed. During the research, we can verify that it is possible to develop a democratic management through actions that make possible the decentralization of power and the effective participation of all who are part of the school in the educational process, even in the face of the difficulties encountered.

Key Words: democratic management, school, education, pedagogical coordinator.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da Escola Municipal Marcelino Freitas: Resultados e metas.....	43
Quadro 2 - Proficiência de língua portuguesa e matemática.	44
Quadro 3 - Quadro demonstrativos das perguntas e resposta dos entrevistados.....	44

LISTA DE SIGLAS

PNE - Plano Nacional de Educação

PME - Plano Municipal de Educação

FME – Fórum Municipal de Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

PPP – Projeto Político Pedagógico

PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

MA – Maranhão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO GARANTIA DE TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE.....	18
2.1	Mecanismo que constitui uma gestão democrática.....	21
2.2	A autonomia e a descentralização da gestão escolar	23
2.3	Participação e construção do Projeto Político Pedagógico.	25
2.4	A Implantação do conselho escolar e eleição de gestores	29
3	ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO ESPAÇO ESCOLAR.....	32
3.1	O coordenador e o professor como sujeito de transformação no ambiente escolar	33
3.2	O coordenador e o fazer pedagógico	34
3.3	O coordenador como protagonista do planejamento escolar.	37
4	ESCOLA MUNICIPAL MARCELINO FREITAS E SUAS FACES.....	40
4.1	Caracterização da Escola	41
4.2	O trabalho desenvolvido na escola: aspectos significativos da prática pedagógica... ..	42
4.3	Análise das entrevistas.....	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICE.....	61

1 INTRODUÇÃO

A Constituição de 1988 assegura o princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” no art. 206, inciso VI. (BRASIL, 1988) E como a gestão democrática contém o princípio da participação da sociedade, a Constituição Federal, no seu art. 211, estendeu aos municípios o direito de organizar, também, seus sistemas de ensino, com autonomia e em regime de colaboração entre si, com os estados e com a União. Nessa perspectiva, esses instrumentos constitucionais traduzem uma concepção de educação emancipadora, com fundamento no exercício efetivo da cidadania.

Diante disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, nº 9.394, de 1996, em seu art. 14, e o Plano Nacional de Educação - PNE, instituído pela Lei de nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001, em seu art. 22, presumem que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, acatando os princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico – PPP da escola, levando em consideração a participação das comunidades nos conselhos escolares.

Por mais que a LDB de nº 9.394/96 não faça menção à conselhos na gestão dos sistemas municipais de ensino, o PNE nº 10.172/01 inclui entre os objetivos e metas para a gestão dos sistemas de ensino estimular a criação de Conselhos Municipais de Educação e apoiar tecnicamente os municípios que optarem por constituir sistemas municipais de ensino (BRASIL, 2001)

Assim, a Constituição Federal de 1988, a LDB de nº 9.394/96 e o PNE de nº 10.172/01 estabeleceram novos fundamentos e estratégias para a organização e a gestão dos sistemas de ensino e para as práticas do cotidiano escolar.

Nessa perspectiva, a LDB de nº 9.394/96 e o PNE de nº10.172/01 destacaram a autonomia dos sistemas de ensino e de suas escolas como estratégia privilegiada de gestão democrática, com isso, foram instituídos os conselhos de educação nos sistemas de ensino e, na gestão das escolas, os conselhos escolares, sempre com a participação da comunidade.

Dessa forma, entendemos que o conceito de democracia na escola por si só não tem significado, pois ela só terá sentido se estiver vinculada a uma percepção, na prática, de democratização da sociedade.

No ano de 2014 é aprovado o Plano Nacional de Educação - PNE, instituído pela Lei de nº 13.005, de 25 de junho de 2014, com vigência por dez anos, a contar de sua publicação, com vistas ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal, e entre as diretrizes do PNE – Art. 2º, inciso VI, há a garantia da promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

No entanto, para que os fundamentos do novo paradigma constitucional recomendem uma educação democrática, emancipadora e cidadã, é preciso que as comunidades escolar e local adotem estratégias de participação efetiva nos conselhos, com autonomia para exercer seu poder cidadão na gestão das instituições públicas de educação.

De acordo com o Art. 8º, do PNE da nº 13.005, de 25 de junho de 2014,

Os estados, o Distrito Federal e os municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de um ano contado da publicação desta lei. (BRASIL,2014, p.46)

Sendo assim, cabe aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, conforme o art. 9º

Os estados, o Distrito Federal e os municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de dois anos contado da publicação desta lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL,2014, p. 46).

Nessa perspectiva, gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar como pais, professores, estudantes e funcionários na organização, construção, avaliação dos projetos pedagógicos, e na administração dos recursos da escola. Ou seja, nos processos decisórios.

A Meta 19 do PNE de nº13.005/014 que entrou em vigência no ano de 2014, já garante a efetivação da gestão democrática, pois:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL,2014, p.83)

A meta 19 tem como estratégia garantir, incentivar e estimular a constituição de Fórum Permanente de Educação para acompanhar a execução do PME – Plano Municipal de Educação, bem como o fortalecimento da gestão democrática e dos conselhos escolares.

Com essa visão, o Município de Humberto de Campos – Ma, mediante a Lei nº 07/2015, de 24 de junho de 2015, aprovou o seu Plano Municipal de Educação – PME para o decênio 2015 – 2025.

O art. 1º da Lei 07/2015, que aprova o PME de Humberto de Campos, determina a sua vigência de 10 anos (dez), a contar da publicação da lei e na forma do seu anexo único, com vista ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal.

Diante disso, propaga-se a inclusão do princípio da gestão democrática nas instituições escolar. E a meta 18 do PME – Lei 07/2015, de Humberto de campos, garante:

[...] no prazo de até 2 (dois) anos, a efetivação da gestão democrática da educação, por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestor escolar, associada a critérios técnicos de méritos e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da união para tanto. (HUMBERTO DE CAMPOS, 2015, 37).

Decerto, a gestão escolar é um aspecto que possui grande relevância na educação. E sua função é de organizar, articular recursos materiais, mobilizar ações humanas no sentido da construção dos processos sócio educacionais nas escolas, voltados para a formação dos sujeitos.

Para Ledesma (2008), a gestão não é um fim em si mesmo, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Em outras palavras, a escola tem uma função social e representa a instituição que a humanidade escolheu para socializar o saber sistematizado. Isso evidencia que a instituição deve formar sujeitos que possam ser inseridos na sociedade de modo a modificá-la positivamente. Sabemos que é para o meio social que a escola forma o indivíduo, assim, ambos ambientes devem manter uma relação de interação para o bom andamento da educação. Entretanto, quando esses objetivos não são alcançados, precisamos refletir para repensar novas práticas e atitudes que possam desenvolver o papel da educação junto à sociedade.

Portanto, o estudo sobre gestão deve ser de forma clara e objetiva para que a gestão seja exercício no âmbito escolar, assim como ressaltar os instrumentos necessários para

a implantação da gestão democrática, os desafios desta implementação, a influência e importância que há na integração da comunidade com a escola, mostrando que há possibilidades e medidas práticas que propiciem essa inter-relação.

Sendo assim, este trabalho foi construído mediante pesquisa bibliográfica, respaldada nas ideias de diferentes autores da área como Paro (2001), Libâneo (2004), Almeida (2003), Luck (2006), entre outros.

Considerando o exposto, esperamos explicitar de forma clara e objetiva a relevância que tem o Coordenador Pedagógico no Processo de Construção da Gestão no Espaço Escolar, bem como analisar os seus instrumentos necessários para a implantação da gestão democrática e os seus desafios.

A pesquisa ocorreu em uma escola da rede pública, localizada na zona rural do Município de Humberto de Campos – Ma. A referida instituição oferece atendimento nas modalidades de Ensino Fundamental I e II, realiza suas atividades nos turnos matutino e vespertino, atendendo aproximadamente 450 alunos. Por ser uma escola pertencente à rede pública de ensino, atende a uma comunidade pobre, pois suas fontes de renda e de subsistência são a agricultura (lavoura) e o extrativismo (pesca e extração do caranguejo). A maioria dos pais apresenta pouca ou nenhuma escolaridade.

Portanto, trata-se de pesquisa de cunho bibliográfico, baseada no método qualitativo, além do estudo de caso realizado com gestores, professores, coordenadores, auxiliares de serviços gerais, vigias e administrativos. Foram utilizados livros, artigos, revistas, entre outros, sendo estes os componentes que fizeram a base desta pesquisa.

Segundo Chizzotti (2001, p. 83), todas as pessoas que participam da pesquisa tem sua importância, pois:

[...] são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Pressupõem-se, pois, que elas tenham um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais.

Pretendemos com esta pesquisa demonstrar como o gestor, o professor e os demais sujeitos da pesquisa podem ser aliados para alcançar a finalidade de uma gestão verdadeiramente participativa, que o desenvolvimento cognitivo e a formação cidadã

permitem a real inserção na sociedade, e assim, formar cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres.

Para tanto, esta monografia está estruturada em três sessões: na primeira sessão apresentamos a contextualização histórica da gestão democrática, como garantia de transformação da sociedade, os mecanismos que a constitui, bem como a participação e construção do projeto político pedagógico. Na segunda, a atuação do coordenador pedagógico no espaço escolar, o coordenador e o professor como sujeitos de transformação do fazer pedagógico no âmbito escolar; Na terceira, é feita uma reflexão acerca dos principais entraves, encontrados no espaço escolar, para a implantação da gestão democrática, com base na análise dos dados levantados junto aos professores, gestores e demais funcionários da instituição estudada.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO GARANTIA DE TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE

Nesta sessão faremos uma reflexão sobre a gestão democrática como garantia de transformação da sociedade. Para tanto, destacamos que sociedade contemporânea tem passado por profundas transformações de caráter social, político, econômico e cultural. Com isso, a Educação tornou-se um privilégio para todos os cidadãos da nação.

Diante disso, o país garante em seus textos legais, o acesso de seus cidadãos à educação básica, pois a educação escolar é uma dimensão criadora da cidadania.

Segundo a Constituição Federal de 1988, em art. 205:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, p. 104)

Esta legislação nos assegura o direito e dever a uma educação de qualidade tanto por parte dos governantes como da família, pois a educação é uma dimensão estrutural da cidadania, indispensável para o desenvolvimento de capacidades exigidas nas profissões, em discussões políticas, causas sociais e também para reinserção qualificada no mundo profissional.

Com essa definição, outras prescrições seguiram-se visando à efetivação desse direito à educação. No art. 6º da mesma Constituição deixa claro quando diz que:

São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (BRASIL, 1988, P.6)

Esta efetivação abrange desde os princípios e regras da administração pública até as diretrizes que regem os currículos da educação escolar. A Constituição Federal de 88 teve uma grande preocupação quanto aos direitos sociais do brasileiro, estabelecendo uma série de dispositivos que assegurassem ao cidadão todo o direito necessário para a sua existência digna, para que tenha condições de trabalho.

As discussões que envolvem a gestão democrática da escola pública vêm desde a década de 80, mas só foi reconhecida legalmente a partir de sua implementação na Constituição Federal de 1988, por reflexo da pressão da sociedade civil que almejava um país democrático.

Para compreender as bases legais da gestão democrática da educação e da escola pública, é essencial um olhar real das condições, políticas e econômicas que determinaram sua implementação. No contexto de sua elaboração, a Constituição Federal de 88 expressou uma luta que já vinha sendo discutida a alguns anos, e que tinha como princípios fundamentais a autonomia, a descentralização e a participação da comunidade escolar, inclusive nos processos decisórios e na elaboração das políticas educacionais.

O artigo 206 preconiza sobre a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Para obedecer ao referido princípio constitucional, este novo modelo de democratização na educação pública passou por um longo processo de maturação sendo fundamental a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394/96, sancionada em 20/12/1996 e publicada no Diário Oficial em 23/12/1996) e a criação de um novo Plano Nacional de Educação – PNE (Lei nº 10.172 de janeiro de 2001) que foi previsto na Constituição Federal de 88.

O art. 214 da nova Constituição expressa o desejo da nação brasileira de um Plano Nacional de Educação, de duração plurianual, que leve à erradicação do analfabetismo, à universalização do atendimento escolar, à melhoria da qualidade do ensino, à formação para o trabalho e à promoção humanística, científica e tecnológica do País. A sociedade, mais uma vez, eleva ao nível constitucional um desejo e um objetivo nacional. (BRASIL, 2001, p.13)

Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, a LDB nº 9.394/96 dispõe, em seu art. 9º, sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação, resguardando os princípios constitucionais, bem como incluindo o de gestão democrática. O PNE nº 10.172/2001 aborda questões, concepções e metas direcionadas à melhoria da qualidade do ensino e à gestão democrática.

Está disposto no Plano Nacional de Educação - PNE, Lei nº 10.172/2001 que:

A prática de uma gestão democrática participativa que tem como um dos objetivos e prioridades presentes a democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, com a meta de criação de Conselhos Municipais e

Conselhos Escolares nas escolas de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio (BRASIL, 2001, p.27).

Sem dúvida, a fragilidade da democracia na gestão escolar é justamente a ausência da comunidade na elaboração dos documentos que norteiam as ações dentro da escola, principalmente o Projeto Político Pedagógico - PPP. E também a elaboração do Plano Municipal de Educação. Logo, a participação da comunidade é fundamental para a efetivação de uma gestão compartilhada e participativa.

A palavra gestão está pautada, portanto, no diálogo, na transparência, e na democracia participativa. A percepção de gestão democrática, trazida na Constituição Federal de 1988, está fundada no Estado Democrático de Direito, que reconhece e explicita concretamente a cidadania e a dignidade da pessoa humana, considerando-a como componente dos processos decisórios mais amplos de deliberação pública e de democratização do próprio Estado (BRASIL, 1988).

Portanto, os processos decisórios estão baseados na participação e na deliberação pública coletiva, e com isso possibilita o desenvolvimento dos indivíduos, dos cidadãos e da democracia.

Na concepção de Luck (2008, p. 21), gestão é conceituada como:

[...] um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

No entanto, para Paro (2006, P.28), a concepção democrática de gestão escolar muitas vezes é tida como utópica. Ou seja, “o lugar que não existe”. Porém, isso não significa que seja impossível sua existência.

Podemos afirmar que a prática democrática no ambiente escolar é fundamental, apesar de lidarmos com sujeitos diferentes, e com várias formas de agir, todos influenciados por diversos fatores como habitação, crenças, classe social, ambiente familiar, entre outros, por isso é importante que o espaço escolar seja um lugar onde predomine a democracia, que em sua dimensão, haja o respeito às diferenças, à consciência ética, à participação de todos envolvidos e, conseqüentemente, o incentivo a gestão democrática.

De acordo com Paro (2006), ainda existem escolas que suas práticas estão arraigadas ao autoritarismo, que não houve uma ruptura de paradigmas, e isto nos leva a questionar sobre os aspectos relacionados a uma gestão democrática, compartilhada e participativa que, supostamente, algumas escolas “acreditam” que já adotaram.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratistas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir ditador. (PARO, 2006, p. 18-19).

Para a efetivação desta gestão é necessário o respeito à diversidade, à autonomia e à descentralização do processo ensino aprendizagem, para então construir uma gestão democrática, que é um processo que precisa ser construída dia a dia, por toda a comunidade escolar e local.

A partir de 1990, ocorre a consolidação de um processo de reforma do Estado, no que se refere às políticas públicas, principalmente na área educacional. Diante disso, intensificam-se as ações políticas e reformas educacionais em sintonia com a orientação de organismos internacionais, expressas por vários dispositivos da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9394/1996.

Em vista a isso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino, assim como uma sucessão de políticas estaduais e municipais que enfatizam a eficiência e qualidade da educação.

Logo, a gestão democrática está garantida pela legislação, tanto de âmbito federal, quanto de âmbitos estaduais e municipais, mas, ainda busca o caminho para sua efetivação. Pois, vemos que poucas ações concretas estão sendo realizadas em busca de promover essa efetivação.

Portanto, se a sociedade quiser concretamente uma democratização, precisa superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões, e criar mecanismos que construam um processo inseparavelmente democrático ao contexto da escola pública.

2.1 Mecanismo que constitui uma gestão democrática

Os mecanismos que constituem a gestão democrática do ensino são:

[...] descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa dos negócios educacionais; eleição direta e secreta para dirigentes de instituições de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas; a supressão do Conselho Federal de Educação em razão do seu caráter marcadamente privatista; os colegiados escolares que eleitos pela comunidade escolar, deveriam frear arbitrariedades perpetradas pela administração de sistema e da escola. (EVANGELISTA; MORAES; SHIROMA, 2004, P.41).

Com essa perspectiva, é necessário que a gestão escolar seja vista como um meio de emancipação, para a participação de todos os envolvidos na escola, pois a mesma gera a gestão democrática e torna possível o bom funcionamento do estabelecimento escolar, também proporciona uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade, bem como um Conselho Escolar proativo, que garanta a melhoria do processo educativo.

Segundo Paro (2001), é possível notar significativa transformação nas escolas, que tem avançando nos aspectos da gestão escolar democrática, embora em muitos contextos ainda se tenha o modelo administrativo centralizador e hierárquico como orientador da prática pedagógica, pois a democracia avança de forma lenta e gradual como princípio orientador da sociedade como um todo, na educação não é diferente, o processo também é lento e demanda esforço contínuo de transformação.

Logo, a qualidade da educação está ligada diretamente com a construção da democracia na escola, pois a gestão escolar é a relação que se estabelece no contexto escolar, bem como função da escola enquanto instituição social. Na prática, a gestão democrática é uma construção coletiva, que propõe mudanças na forma de compreender os objetivos e fins da educação.

Segundo Luck (2000, p. 47):

A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente.

Contudo, a efetivação da gestão na escola passa por grandes problemas e dificuldades, que devem ser enfrentadas para criar um ambiente participativo, que viabilize o envolvimento da comunidade escolar, que depende de ambiente favorável à participação. As articulações, as mobilizações, ou seja, a capacidade mediadora do gestor é importante, pois o planejar, executar, acompanhar e avaliar são atividades que exigem a participação plena de todos, o que implica não somente em direitos igualitários quanto também em deveres.

Para Luck (2000), as relações que se estabelecem no interior da escola deixam de ser hierarquizadas e centralizadoras e a comunidade escolar deixa de ser submissa às decisões provenientes de órgãos centrais, cuja função se limita em supervisionar, controlar o fazer na escola. Na gestão democrática a comunidade escolar (pais, alunos, professores e equipe pedagógica) passa a ser corresponsável na elaboração e na implementação do projeto de gestão democrática, constituindo a identidade da escola e seu papel naquele contexto.

Diante disso, o processo de construção da gestão democrática gera mudança significativa no papel do sujeito dentro da instituição escolar. Este se sente parte do processo e corresponsável com as ações que acontecem no interior da escola.

Dentre os mecanismos da construção de gestão escolar destacam-se: a autonomia e descentralização do poder, participação, construção do PPP (Projeto Político Pedagógico) e eleição de diretores.

2.2 A autonomia e a descentralização da gestão escolar

No art. 15º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, de nº 9.394/96 está assegurada a autonomia da escola:

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. (BRASIL 1996).

Desta forma, a autonomia da gestão escolar da rede pública possui três dimensões: pedagógica, administrativa e financeira. A autonomia pedagógica está garantida na formulação e implementação da Proposta Político Pedagógica.

Para Paro (2001, p.113), a autonomia pedagógica, “diz respeito a um mínimo de liberdade que a escola precisa ter para escolher os conteúdos e métodos de ensino, sem o qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar”.

Decerto, a autonomia pedagógica precisa ser construída sobre uma diretriz de conteúdo definidos em nível nacional, sem deixar que seus reais objetivos fiquem sujeitos a decisão de um determinado grupo na gestão da escola.

Já a autonomia administrativa, está assegurada pela eleição dos Gestores Escolares, constituição dos Conselhos Escolares, pela formulação, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, pelo Regimento Escolar, pela organização de associações de pais e alunos e pelo Plano de Gestão da Escola e Avaliação de Desempenho dos Servidores.

E quanto ao aspecto financeiro, é preciso não confundir autonomia com privatização ou outros. A autonomia financeira da escola é justamente fazer uso dos recursos financeiros e utilizá-los da forma mais adequada aos fins educativos, pois estes recursos são para suprir as necessidades mais fundamentais da escola.

Portanto, a autonomia na escola é relativa; e não pode ser interpretada como soberania da escola para decidir e fazer o que quiser. Mas, representa uma divisão de responsabilidades entre os sistemas de ensino e as escolas. Enfim, autonomia é um processo de conquista, devemos conquistá-la, por meio da interação da comunidade escolar.

Segundo Paro (2001, p.57), “a descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”. Então, é necessário, como alerta o autor, não confundir descentralização de poder com desconcentração de tarefas.

A construção de autonomia não passa meramente pela desconcentração de atividades e procedimentos, o processo de descentralização precisa avançar para além, criando condições e espaço para a participação, pois: “é necessário que a escola seja detentora de um mínimo de poder de decisão que possa ser compartilhado com seus usuários com a finalidade de servi-los de maneira mais efetiva.” (2007, p.57)

Sendo assim, a descentralização é fundamental na construção da autonomia na escola:

[...] a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta, é, também, um meio para a formação democrática dos alunos. [...] a autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. (LUCK, 2000, p.21)

Sem dúvida, a autonomia e a descentralização são aspectos característicos e fundamentais da gestão democrática e que não podem ser separados, pois a descentralização das decisões contribui de maneira significativa para a construção da autonomia da escola.

Diante disso, a gestão democrática tem como princípios a autonomia e a participação. Sendo assim, a autonomia e liberdade são, no âmbito escolar, facilitadores da administração de seus recursos, que contribuem para alcançar os objetivos expressos mediante sua proposta pedagógica.

Contudo, para que uma escola tenha autonomia é essencial a participação, e para que de fato isso ocorra é necessário desenvolver ações concretas, com pais, professores, comunidade e os demais funcionários.

Enfim, a escola possui autonomia para gerir seus recursos, estabelecer suas diretrizes pedagógicas e administrativas, no entanto, o sistema educacional jamais poderá se isentar de sua função de prover os recursos financeiros, administrativos e pedagógicos necessários para o funcionamento do sistema de ensino.

2.3 Participação e construção do Projeto Político Pedagógico.

A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, a eleição de diretores juntamente com a formação dos conselhos escolares, são instrumentos importantes na construção da democracia na escola. Ainda assim, a democratização da escola não se limita, como afirma Paro (2001), à eleição para diretor e escolha dos dirigentes escolares, à formação do conselho escolar e à construção do PPP.

Contudo, o Projeto Político Pedagógico é indispensável para a elaboração de uma proposta pautada nos processos democráticos, que conforme expresso na Lei de Diretrizes e

Bases da Educação, - LDB de nº 9.394/96, em seu art.13, assegura que os docentes incumbir-se-ão de: “I – Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II – Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.”

Mas a sua garantia é expressa no art.14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, - LDB de nº 9.394/96:

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 político da escola;

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

Diante de tais dispositivos, a lei dá importância ao papel da escola e dos educadores na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais. Diante dessas diretrizes, os estados e municípios levam em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino.

Sendo assim, para a construção do projeto pedagógico, os professores, alunos, coordenadores e diretores devem estabelecer uma comunicação dialógica para propiciar a criação de estruturas metodológicas mais flexíveis que possam ser recriadas sempre que for preciso. A comprovação desse contexto só poderá ser dada numa escola autônoma, onde as relações pedagógicas são humanizadas, pois cada proposta ou projeto pedagógico retrata a identidade da escola.

Para que o Projeto Político Pedagógico tenha resultados benéficos e fortaleça a gestão democrática da escola é necessária a análise da verdadeira função social da educação e da escola, pois segundo Morreto (2005, p.73), trata-se da “preparação do cidadão para sua inserção na sociedade, na qual viverá como cidadão e como profissional de alguma área da atividade humana”.

Os projetos de educação, os alunos como seres, críticos, pensantes e que trazem uma história de vida, a ser desenvolvida nas escolas; devem estar pautados na realidade, visando sua transformação, na proporção que se compreende que este não é algo pronto e

acabado. Afinal, a educação é uma prática social e histórica e, por isso, traduz concepções e projetos de sociedade. Porém, é importante salientar que:

A educação é antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais. (FRIGOTO, 2000, p.26 apud GRZYBOWSKI, 1986, p.41)

Nesse sentido, o artigo 3.º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, - LDB de nº 9.394/96, especifica os princípios nos quais a educação se orienta:

Artigo 3.º (...)

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 extraescolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. (BRASIL, 1996)

Certamente, a legislação estabelece o exercício de práticas educativas e participativas conforme a forma de gestão democrática. Assim, segundo Eyng (2002), a participação nessa modalidade de gestão “constitui pressupostos da democracia” que podem ser concretizados por meio do Projeto Político Pedagógico, uma vez que as escolas de educação básica devem adotar o modelo de gestão democrática.

Por isso, a direção, a equipe pedagógica, os alunos, os pais e a comunidade local devem participar da implantação e elaboração do Projeto Político Pedagógico, pois, a própria legislação viabiliza a gestão democrática, mediante exercício do princípio de participação da escola é o Projeto Político Pedagógico:

O instrumento que define mediante planejamento coletivo os processos da gestão da escola. O projeto pedagógico é, portanto, o veículo do planejamento e a principal ferramenta da gestão. Nesse são definidos, organizados, normatizados e acompanhados os processos de aprendizagem e participação, individual e coletiva, no espaço escolar. (EYNG 2002, p.6).

Logo, o Projeto Político Pedagógico é um documento que norteia a escola e contribui para uma educação de qualidade, tornando-se um instrumento indispensável no espaço escolar.

Ademais, é importante quando se discute os processos de construção e implementação do Projeto Político Pedagógico das escolas de educação básica, entendido:

[...] como a sistematização, nunca definida, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade escolar. (SHENEIDER apud ROSTIROLA 2010, p.74)

O Projeto Político Pedagógico está dividido em duas dimensões, uma política e outra pedagógica. Para SHENEIDER apud (ROSTIROLA 2010) estas dimensões tem em si funções que contribuem para a melhoria da aprendizagem.

Assim, a dimensão política está relacionada à formação do cidadão e deve contemplar a busca da formação de determinado tipo de homem, de escola e de sociedade, ou seja, preocupa-se em preparar o indivíduo para a vida social. Já a dimensão pedagógica está relacionada à intencionalidade educativa, como a autonomia, os meios formativos direcionados a formação dos cidadãos críticos participativos e suas relações entre as diferentes classes sociais, conforme afirma (VEIGA, 1995. p.13):

[...] na dimensão pedagógica reside à possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade [...].

O processo de construção do Projeto Político Pedagógico de qualquer escola requer o envolvimento de todos que participam do ato de educar, visando melhorar a qualidade do ensino, pois tal projeto ultrapassa a mera elaboração de planos, para cumprir exigências burocráticas. Sem dúvida, o projeto político pedagógico é resultante da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece por meio da reflexão e de ações necessárias à elaboração de uma nova realidade. Certamente, é um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo.

Enfim, todos devem lutar para garantir métodos e recursos e com isso, alcançar seus objetivos. Todavia, a proposta pedagógica de uma escola deve se direcionar para garantir a permanência de uma aprendizagem diversificada que possibilite ao educando uma relação entre conhecimento do cotidiano e científico.

Nesse sentido, a construção de um projeto deve estar sustentada por concepções teóricas sólidas e exige o aperfeiçoamento e a formação dos sujeitos que dele participam. Só assim serão rompidas as resistências em relação a novas práticas educativas, e os protagonistas da educação devem sentir-se motivados por essa proposta, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável.

Nessa perspectiva, o Projeto Político Pedagógico é concebido como um instrumento que a escola possui para melhorar o seu desempenho educativo, além de propiciar a dinâmica de organizar o funcionamento da escola de forma a considerar o desenvolvimento sócio político dos educandos, pois a LDB, 9.394/1996, em seu artigo 12, inciso I, prevê:

“Os estabelecimentos de ensino, deverão respeitar as normas comuns e as do seu sistema de ensino, com a função de I - elaborar e executar sua proposta pedagógica, (BRASIL, 1996).”

Assim, depois de construído, o Projeto Político Pedagógico deve nortear a escola e não ficar engavetado; pois este é um instrumento que deve ser vivenciado por todas as pessoas envolvidas na escola.

2.4 A Implantação do conselho escolar e eleição de gestores

De acordo com Paro (2001), desde o surgimento dos conselhos escolares na década de 1980 até os dias de hoje existe dificuldade em constituir um conselho escolar e fazer com que de fato funcione, sem estar relacionado com a organização do poder na escola, que se concentra ainda na figura do diretor. Para o autor, o grande problema que envolve a constituição dos conselhos escolares é que ele tem sido tomado como uma medida isolada, desligado de uma política mais ampla de democratização da escola o que acaba evidenciando muito mais a sua face burocrática do que a sua inspiração democrática.

Contudo, segundo Paro (2001), o conselho escolar deveria existir para dar apoio e auxiliar o diretor na sua tarefa de administrar a escola, mas acaba sendo mais um encargo do qual ele precisa prestar contas. Assim, torna-se muito complicada a execução das atribuições do conselho escolar, porque este acaba sendo subordinado à vontade do diretor, mas para

mudar esta realidade é necessário “uma nova ética que desautorize a atual configuração autoritária de escola”. (PARO, 2001, p.80)

Portanto, o conselho escolar e a eleição para gestores escolares são fundamentais para a democratização da gestão de uma escola. O papel destes mecanismos é o de contribuir para a efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições, pois, o conselho escolar é de ordem deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora. (BRASIL, 2004)

Nessa perspectiva, o papel do Conselho Escolar é lutar pela garantia do acesso à escola, na educação básica, e para a melhoria do processo educativo daqueles que estão na escola. Essa luta é fundamental para a efetivação do direito à educação de qualidade.

Para Paro (2001), “os conselhos escolares provocaram muitas esperanças de instalação de uma verdadeira democratização das relações no interior da escola pública”. Contudo, embora essas esperanças ainda estejam longe de se concretizarem, não há como negar que, a partir da existência dos conselhos, os espaços serão gradativamente conquistados pela comunidade escolar.

Sendo assim, para o efetivo funcionamento do conselho escolar é necessária a participação política, como também a socialização do poder, que precisam ser construídas, pois não estão prontas e acabadas. É uma prática que se constrói pela base, organização e mobilização dos sujeitos envolvidos como: professores, pais, alunos e comunidade.

Vale acrescentar que:

A atuação consistente desses Conselhos implica a consideração e o apoio a outras lutas, tais como as desenvolvidas por condições materiais satisfatórias de infraestrutura das escolas, valorização efetiva dos profissionais da educação (formação continuada e salários dignos), entre outras, que devem ser igualmente fortalecidas e encaminhadas pelos organismos sociais competentes (sindicatos, associações de educadores, entidades acadêmico-científicas da área educacional). Certamente, esse tipo de programa não pode substituir políticas públicas de maior amplitude e alcance, mas ele poderá plantar sementes que alimentarão uma nova prática escolar, prática esta que, a depender da vontade política e da ação concreta dos envolvidos no processo, poderá ter desdobramentos muito positivos no dia a dia das escolas e das comunidades por ele atingidas. (BRASIL, 2004, p. 31).

Portanto, se considerarmos a contribuição fundamental da escola pública para a construção da cidadania, como uma construção permanente e coletiva, temos, nos Conselhos Escolares o suporte dos Projetos Político Pedagógicos que permitem a definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora.

Enfim, segundo Paro (2001), as eleições de diretores nas escolas públicas acabam não significando a escolha de um líder para coordenar os interesses da coletividade, mas da parte de quem elege, uma transferência de obrigações, ou seja:

[...] uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar. É preciso ter presente que, também neste caso, não se trata em absoluto de culpar a eleição, mas de reconhecer que ela tem limites que só podem ser superados quando se conjuguem, ao processo eletivo, outras medidas que toquem na própria organização do trabalho e na distribuição da autoridade e do poder na escola. (PARO, 2001, p.67)

Diante disso, a eleição de diretores, a formação dos conselhos escolares e a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, apesar de serem instrumentos importantes na construção da democracia na escola, não garantem a democratização da escola.

Pois, a questão da democracia, como mudança na prática escolar, segundo Souza (2009), vai além da tomada de decisões, a democratização acontece quando o sujeito:

Implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados. Se trata de democratizar a gestão (da escola) pública, e isso pressupõe a ampliação da participação das pessoas nessa gestão, isso significa que a participação não pode se resumir aos processos de tomada de decisões. Nesse sentido, a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade. (SOUZA, 2009, p.135).

Portanto, a construção da democracia na prática da escola não é uma tarefa fácil, necessita da aplicação dos mecanismos que a viabilizem, com a consciência de que eles por si só não serão capazes de implementá-la. Portanto, importante destacar o quão é importante a mudança de pensamento, na maneira de compreender e distribuir o poder na escola.

Logo, a democratização da sociedade se constrói na medida em que vivenciamos e materializamos no cotidiano escolar, pois o processo educativo se configura como base para a construção de um país democrático.

3 ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO ESPAÇO ESCOLAR

Estamos em uma sociedade sujeita às mudanças, que traz para a escola, como instituição de ensino e de práticas pedagógicas, o enfrentamento de muitos desafios que comprometem a sua ação frente às exigências que surgem. Assim, os profissionais que nela atuam, precisam ter uma formação cada vez mais ampla, para promoverem o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos alunos. Sendo assim, cabe ao coordenador pedagógico, consciente de seu papel, insistir na formação continuada da equipe docente, e a manutenção da parceria entre pais, alunos, professores e direção, de grande relevância para o ensino aprendizagem.

Decerto, o coordenador pedagógico é um profissional que tem como atribuições, no âmbito escolar, a função de articular, acompanhar, coordenar, supervisionar, formar, transformar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que está sendo desenvolvido no interior das escolas com o objetivo da realização de um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento da aprendizagem, da ética, da cidadania, a partir do fortalecimento da gestão democrática e do trabalho coletivo.

Segundo Almeida (2003, p 42), “cabe ao coordenador acompanhar o projeto pedagógico, formar professores, partilhar suas ações, também é importante que compreenda as reais relações dessa posição”. Partindo desse pressuposto, podemos identificar as funções formadora, articuladora e transformadora exercida pelo coordenador pedagógico no ambiente escolar.

Logo, compete ao coordenador pedagógico, como articulador, oferecer condições para que os professores trabalhem coletivamente as propostas curriculares, em função de sua realidade, assim como articular ações que fortaleçam práticas pedagógicas que promovam a autonomia e a criatividade. Cabe-lhe, também, estimular a construção da gestão democrática. Já como formador, compete-lhe oferecer condições ao professor para que se aprofunde em sua área específica e trabalhe bem com ela. Favorecer a participação dos professores durante reuniões, bem como fundamentar teoricamente suas observações. E como transformador, cabe-lhe o compromisso com o questionamento. Ou seja, ajudar o professor a ser reflexivo e crítico em sua prática.

Com essa perspectiva, um coordenador pedagógico atuante precisa ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática, ainda se faz necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, pois o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe.

Diante disso, é possível que o coordenador efetivamente forme, articule e transforme mudanças significativas no dia a dia dos professores e no ambiente escolar.

3.1 O coordenador e o professor como sujeito de transformação no ambiente escolar

A sociedade tem exigido uma escola que estabeleça relações pedagógicas de inclusão e respeito, marcadas por posicionamento reflexivo e crítico, que evidencie a teoria e a prática, estimulando a relação dialógica entre educadores e educandos.

Diante disso, formar um novo cidadão no aluno significa formá-lo com capacidade para ter uma inserção social crítica e transformadora na sociedade em que vive. Nesse contexto, o saber deve ser visto como um todo, oriundo da formação integral, intelectual, social e afetiva, obtida mediante um ensino humanizado que proporcione uma visão crítica, formando o cidadão para o mundo e com conhecimento fundamentado nos valores humanos. Logo, o professor é mediador, sob a visão integradora dos aspectos cognitivo, afetivo, orgânico e social, que busca a formação de seres humanos pensantes, críticos, dotados de instrumentos capazes de melhorar o ser social, e promove a democracia, vive e exerce a cidadania plena, resgatando a dignidade do ser humano.

Segundo Almeida (2003), na formação docente é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades, saber conhecer e reconhecer essas necessidades. Diante disso, as relações interpessoais trespassam a prática do coordenador pedagógico, que precisa articular ações entre as instituições e os familiares, saber ouvir, olhar, e falar a todos que buscam a sua atenção, pois a relação entre professor e coordenador é fundamental no processo educativo.

Logo, é papel do coordenador favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, que se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, e promova mudanças atitudinais, procedimentais e conceituais nos indivíduos.

De fato, o coordenador pedagógico é peça fundamental dentro do ambiente escolar e, por isso, é um forte elo entre direção, alunos, professores e pais. Sem dúvida, deve favorecer a construção de um ambiente democrático, participativo, e principalmente motivador dentro da comunidade escolar.

A escola é um espaço de mudanças, tem compromisso com a formação do homem transformador, aquele que é capaz de analisar criticamente a realidade, desvelar seus determinantes sociais, políticos, econômicos e ideológicos, e protagonizar a construção de uma sociedade justa e democrática. E a escola, por ser um espaço originário da atuação dos educadores, deverá manter uma relação dialética com a sociedade, pois ao mesmo tempo em que reproduz, ela transforma a sociedade e a cultura. Logo, os movimentos de reprodução e transformação são simultâneos.

Sabemos que as práticas dos educadores que ocorrem na escola são dialéticas e complexas, e o coordenador tem como objetivo desvelar e explicitar tais contradições subjacentes a essas práticas.

Diante disso, as inovações, no campo educacional, seja no âmbito das ideias, ou dos materiais, incidem sobre as pessoas envolvidas nesse processo, que serão os professores, coordenadores e demais funcionários da escola.

Portanto, as transformações em questão são um trabalho de autoria e de coautoria dos envolvidos, por isso é necessário que haja adesão, revisão das concepções, do desenvolvimento de novas competências e a conseqüentemente mudança de atitudes dos envolvidos no processo educativo.

Com essa perspectiva, o coordenador é um dos agentes de transformação na escola, gerenciando, coordenando e supervisionando todas as atividades relacionadas com o processo ensino aprendizagem, visando sempre a permanência do aluno, com êxito.

3.2 O coordenador e o fazer pedagógico

Para superar as desigualdades no ambiente escolar nada melhor que conscientizar, valorizar e promover um trabalho de coordenação em conexão com a gestão escolar.

Para Orsolon, (2000, p.26),

São ações/attitudes a contemplar nos processos de formação continuada, uma das estratégias possíveis para o coordenador atuar como agente produtor de mudanças nas práticas dos professores e, talvez, nas práticas sociais mais amplas.

Ademais, segundo Libâneo (2004), alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar estão ancorados em uma perspectiva democrática, e são sustentados a partir da autonomia das escolas, da comunidade escolar e do seu envolvimento no processo educativo, contudo a formação continuada é necessária para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, e para a avaliação compartilhada e as relações assentadas na busca de objetivos comuns.

Assim, para realizar um trabalho coletivo, integrado com os atores escolares, precisamos de mudanças significativa na escola, mas estas mudanças só acontecem quando o trabalho for coletivo, articulado entre todos os atores da comunidade escolar, pois é mediante as divergências e as convergências que se constrói o trabalho coletivo, e o coordenador, como um dos articuladores desse trabalho, precisa ser capaz de ler, observar e congregar as necessidades dos que atuam na escola. Nesse contexto, deverá introduzir inovações para que todos se comprometam com o proposto pela comunidade educativa.

Então, para mediar a competência docente, o coordenador deve mediar o saber fazer, o saber ser e o saber agir do professor, pois essa mediação pedagógica auxilia o professor na visão das dimensões de sua ação. Assim, é fundamental que o coordenador conheça e se aproprie das dimensões do processo de formação continuada e faça delas o núcleo de sua ação coordenadora.

Para desvelar a sincronicidade do professor e torná-la consciente, as intervenções do coordenador podem se dar no sentido da manutenção das práticas docentes no sentido de sua transformação. Logo, esta necessidade ocorre à medida que o educador tem consciência de si mesmo e do impacto de suas intervenções na realidade, que para Placco (1994, p.18), significa propiciar condições para que haja sincronicidade, isto é, “ocorrência crítica de componentes políticos, humano interacionais e técnicos na ação do professor”. Diante disso, o professor deve desvelar-se e tornar-se consciente de novas possibilidades de leituras sobre o seu fazer.

Enfim, é necessário investir na formação continuada do professor na própria escola, pois o coordenador deve assumir a função de formador, e com isso possibilitar ao professor a percepção de que a proposta transformadora faz parte do projeto da escola, propiciando assim, condições para que ele faça de sua prática objeto de reflexão e pesquisa. Dessa forma, o coordenador deve instigar o processo de formação continuada na própria escola.

Cabe a ele incentivar práticas curriculares inovadoras. O coordenador deve propor ao professor uma prática inovadora, que o conduza a um momento de criação conjunta, com possibilidade efetiva de parceria. Mas, para tais práticas inovadoras, é preciso que o coordenador as conecte com as aspirações, as convicções, os anseios e o modo de agir e pensar do professor.

Cabe-lhe, também, estabelecer parceria com aluno, incluí-lo no processo de planejamento do trabalho docente, pois o aluno é um dos agentes mobilizadores da mudança do professor. Assim, é fundamental planejar situações que permitam, efetivamente, sua participação no processo curricular da escola, bem como criar oportunidades e estratégias para que o discente participe com opiniões, sugestões e avaliações do processo de planejamento do trabalho do docente, e assim tornar o processo de ensino aprendizagem mais significativo para ambos, pois o olhar dos alunos instigará o professor a refletir e avaliar, com frequência, seu plano de trabalho e redirecioná-lo.

A parceria do coordenador com o professor implica nas diversas ações apontadas. Portanto, é necessário explicitá-la como uma das ações capazes de promover mudanças nas práticas dos professores e coordenadores, e com isso possibilitar a tomada de decisões que sejam capazes de garantir o alcance das metas e a efetivação do processo educativo. Dessa forma, o professor se compromete com seu trabalho, com o aluno, com seu contexto e consigo mesmo. Por sua vez, o coordenador tem condições de respeitar e atender aos diferentes ritmos de cada professor.

Portanto, o trabalho pedagógico deve ultrapassar as fronteiras do conhecimento, por meio da gestão participativa, na qual os profissionais dos diferentes setores possam efetivamente participar da construção do projeto político pedagógico da escola, colaborando na discussão, a partir de seu olhar e de sua experiência, propiciando a construção de uma escola em que as relações e os planejamentos de trabalho sejam compartilhados e integrados. Pois, a mudança na escola só se dará quando o trabalho for coletivo e articulado entre todos os atores envolvidos na comunidade escolar.

Diante disso, é necessária a garantia de um ambiente democrático e com divisão de responsabilidade, de forma a despertar a consciência dos envolvidos no campo educacional para transformar o cotidiano escolar em algo realmente prazeroso e significativo. Para tanto, é necessário que o coordenador esteja atento aos desafios encontrados em sua prática cotidiana, conhecer o universo da educação, suas dificuldades e avanços, fazendo a partir de sua atuação pedagógica, um caminho de maturação e experiências.

3.3 O coordenador como protagonista do planejamento escolar.

O coordenador pedagógico antes era visto como controlador e fiscalizador dos professores em suas atividades, hoje este se apresenta com uma nova característica, ou seja, nos dias atuais o coordenador é um aliado do professor no sentido de contribuir para que o planejado seja efetivado, colocando sempre o aluno em foco, isto quer dizer que mesmo o coordenador lidando diretamente com o professor, o principal sujeito beneficiado nesta relação/interação deve ser o aluno.

Nesse contexto, o coordenador é fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos, inclusive no planejamento, pois este também é relevante, nele estão contidas as necessidades, as possibilidades, os procedimentos e os recursos a serem empregados na prática pedagógica.

O planejamento é uma ação intencional e planejada, voltada para os fins da educação. Diante disso, sabemos que a educação escolar se constitui na mobilização de um conjunto de sujeitos em torno de um projeto comum.

Logo, para que o coordenador atue de forma satisfatória, ele precisa conhecer os níveis de currículo, os tipos de currículo e sua organização, pois assim contribuirá positivamente para uma prática onde quem mais ganha é a própria educação.

O coordenador é o articulador do Projeto Político Pedagógico das escolas no campo pedagógico; ele é o responsável pela organização da reflexão, da participação e dos meios para a concretização do projeto educativo, pois o coordenador é um educador que deve combater tudo que desumaniza a escola, e entre suas atividades está a de formação, tanto individual quanto coletiva, pois sua práxis compete às dimensões reflexiva, organizativa, conectiva, interventiva e avaliativa.

Assim, a atuação da coordenação pedagógica no que diz respeito à função social se dá no campo da mediação, pois deve articular a pedagogia de sala de aula e a pedagogia institucional. Nesse contexto, deve acompanhar o trabalho do professor, acolhendo-o em suas dificuldades, fazendo críticas construtivas, comprometendo-se com a busca de melhores condições de trabalho na escola.

Diante disso, o coordenador é um agente articulador do diálogo, e deve estar atento à transformação da comunidade escolar, promovendo a reflexão em torno das relações escolares e da transformação da prática pedagógica. Com isso, o coordenador é o elo entre a instituição mantenedora e os professores e entre a comunidade e professores.

Logo, o planejamento, o currículo e a avaliação são elementos que compõem o trabalho pedagógico, por isso estes devem estar sempre em consonância para que as ações desenvolvidas nas escolas sejam significativas e tenha bons resultados.

Sendo assim,

Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. (VEIGA, 2002, p.7)

Isto implica que essa organização é feita principalmente no projeto político pedagógico da escola, e deve levar em conta alguns princípios básicos da sua construção. Entre eles, o processo de desenvolvimento do currículo que deve ser cultural, visando privilegiar determinada cultura e, por isso, há a necessidade de uma criteriosa análise e reflexão por parte dos sujeitos envolvidos no âmbito escolar.

Assim, organização do currículo deve procurar viabilizar uma maior interdisciplinaridade, contextualização e transdisciplinaridade, assegurando a livre comunicação entre todas as áreas.

Quanto à avaliação, esta tem um significado muito importante, pois oportuniza a todos os envolvidos no processo educativo momentos de reflexão sobre sua própria prática. Nesse sentido, faz-se necessário redimensionar a prática de avaliação no contexto escolar, não só o aluno, mas o professor e todos os envolvidos na prática pedagógica podem refletir sobre sua própria evolução na construção do conhecimento.

Portanto, o planejamento, o currículo e a avaliação na escola, são fundamentais para a organização do trabalho pedagógico mais eficaz, com resultados positivos, diagnósticos mais precisos, e a partir deste ponto as intervenções feitas pelo coordenador serão mais coerentes e assertivas.

Portanto, o planejamento deve ser sempre o direcionamento de qualquer instituição, inclusive na escola, este é determinante no alcance dos três movimentos que o definem, a saber: onde se quer chegar, o percurso que existe entre o ponto de largada e o ponto de chegada, objetivo final e qual os meios que serão utilizados para reduzir a distância. O planejamento aproxima, une a teoria com prática, o pensamento com ação, convergindo entre discurso e prática pedagógica levando a plenitude do fazer pedagógico.

Diante do exposto, é relevante enfatizar e reconhecer que o planejamento, avaliação e currículo são elementos indispensáveis na consolidação do trabalho pedagógico e que o coordenador pedagógico é aquele profissional bem preparado e capacitado para disseminar, divulgar, fomentar e fazer que o planejamento, a avaliação e o currículo aconteçam na escola.

4 ESCOLA MUNICIPAL MARCELINO FREITAS E SUAS FACES

Esta sessão analisa a relação do gestor, corpo docente e os demais funcionários da escola Municipal Marcelino Freitas, de Humberto de Campo, município do Maranhão, a partir do estudo sobre gestão democrática e seus mecanismos. Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma pesquisa com característica essencialmente qualitativa, utilizando o método estudo de caso, em que se analisa com mais profundidade a causa, pois:

Para realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Em geral isso se faz a partir do estudo de um problema, que ao mesmo tempo desperta o interesse do pesquisador e limita sua atividade de pesquisa a uma determinada porção do saber, a qual ele se compromete a construir naquele momento. Trata-se, assim, de uma ocasião privilegiada, reunindo pensamento e ação de uma pessoa, ou de um grupo, no esforço de elaborar o conhecimento de aspectos da realidade que deverão servir para a composição de soluções proposta aos seus problemas. (LÜDKE,1986, p.1-2)

Os instrumentos utilizados foram entrevistas e as observações no ambiente de estudo com a gestão, o corpo docente, vigias, serviços operacionais, administrativos, pais e alunos. A elaboração das perguntas para a entrevista resultou das observações na instituição e dos estudos sobre a temática.

No de 2015, fizemos um acompanhamento pedagógico na referida escola mais preciso, e por conta, já tínhamos muitas informações sobre a atuação da gestão, e as entrevistas feitas com os profissionais da escola só vieram confirmar a nossa visão em relação a atuação da gestora na instituição.

A entrevista foi feita com gestores geral e adjunto, 03 professores, 02 operacionais de serviço gerais, 01 administrativo, 02 vigias da instituição, 02 pais e alunos.

A análise é proveniente das informações coletadas e devidamente fundamentadas pela bibliografia sobre a temática. Inicialmente, foi feita a apresentação da escola, seus sujeitos e a sua estrutura física. Em seguida, a análise das entrevistas.

4.1 Caracterização da Escola

A escola Municipal Marcelino Freitas está situada, no povoado Rampa, zona rural da cidade de Humberto de Campos, Maranhão. É uma escola de rede pública municipal, de acordo com o seu projeto político pedagógico, sua missão é garantir o desenvolvimento na formação geral do educando transformando-os em sujeitos críticos, participativos e criativos, garantindo assim a formação do cidadão num ambiente inovador. Observamos que o seu projeto pedagógico é engavetado. Ou seja, o conteúdo do projeto está lindo e maravilhoso na teoria mas, na prática a realidade é outra, detectamos que existem profissionais que não tem conhecimento do PPP da escola.

O povoado onde está situada a escola é carente e há pouca infraestrutura. Ou seja, o povoado é precarizado, estrada é carroçal, não temos um posto de saúde equipado, e nem uma área de lazer. A iluminação é precária assim como a estrutura do prédio escolar, que está depredada.

A instituição trabalha com o ensino fundamental dos anos iniciais e finais. Possui 450 alunos distribuídos nos turnos matutino e vespertino em dois anexos, sendo 242 no matutino e 208 no vespertino. A faixa etária varia de 06 a 16 anos de idade no ensino fundamental, com algumas distorções idade x série, como ocorre em toda rede escolar. A escola conta ainda com alunos com deficiência.

A escola possui um total de 30 professores distribuídos em dois turnos, 16 no matutino, 14 no vespertino; todos possuem formação em magistério, nível superior e 05 com especialização.

A escola não possui um espaço externo adequado para o recreio ou outras atividades. O espaço escolar é composto por cinco salas de aula amplas, mas mal arejadas, dois banheiros masculinos e dois femininos, não possui refeitório, o pátio que é utilizado para as brincadeiras também serve para as crianças lancharem, pois não possui área livre para tal atividade.

A escola não dispõe de biblioteca, sala de leitura, sala de vídeo, possui um laboratório de informática, que não funciona (as ferramentas não tem defeito), porque a gestora acredita que não seja conveniente usá-lo, também não possui sala de professores, entretanto, as reuniões com docentes são feitas no laboratório, e é nele que estão os livros que

os professores utilizam para realizarem seus planejamentos; e também alguns paradidáticos expostos em três estantes.

Os recursos tecnológicos elétricos e eletrônicos disponibilizados aos alunos da escola são 01 TV de 32 polegadas e 01 data show. O computador e a impressora são para as atividades administrativas. Há 01 caixa amplificadora, mapas; e todos os aparelhos encontram-se em boas condições de uso. A escola possui materiais para jogos e brinquedos lúdicos, comprados mediante recurso do governo federal (Programa Mais Educação), durante os dias que estivemos na escola não vimos nenhum professor usando-os, a não ser alguns livros para os alunos passarem o tempo.

Em relação às condições sanitárias, a gestora informou, sempre reclamando de banheiro com defeitos, mas a água utilizada para o consumo é filtrada, é encanada e possui um reservatório.

4.2 O trabalho desenvolvido na escola: aspectos significativos da prática pedagógica.

O conhecimento é organizado por disciplina, e dentro da escola deveriam ser desenvolvidos projetos pedagógicos, mas percebemos o desestímulo de alguns professores, porém, observamos que outros estão bem mais estimulados, mas desenvolvendo suas atividades sem um planejamento ou acompanhamento da gestão ou coordenação, pois sabemos que os professores devem planejar a partir dos conhecimentos prévios dos alunos; abordar os conteúdos de acordo com a sua vivência, preocupando-se com a construção dos conhecimentos. Contudo, observamos que existe o planejamento, mas alguns professores não o seguem.

A avaliação é processual, todos os dias os alunos são avaliados, mediante as atividades e participação em sala. Em relação à frequência, a professora está sempre acompanhando os alunos, assim como sua vivência e relacionamento com a família.

O calendário escolar da instituição é direcionado pela secretaria de educação do município, sugerindo algumas atividades, mas a escola pode e deve adaptá-lo à sua realidade.

A instituição possui um coordenador pedagógico, uma gestora e um adjunto. Ou seja, uma equipe gestora completa, mas percebemos que os professores não tem acompanhamento pedagógico nem por parte da gestão nem da coordenação. Logo, os dias que

estivemos na escola nunca foi possível encontrarmos a coordenadora, de acordo com informações obtida na Secretaria de Educação o município possui uma área territorial muito extensa, sendo adotada a alternativa de divisão de polos, com uma média de seis a dez escolas por polo. Portanto, as escolas integrantes dos polos são acompanhadas por coordenadores que se deslocam aos povoados em semanas alternadas. Certamente isso justifique a ausência da coordenadora.

Mas em conversas paralelas com alguns professores a coordenadora deixa muito a desejar, esta quando vai a escola não desenvolve a sua função, deixando sempre os docentes sem respostas para seus questionamentos, e por conta disso, eles (docentes) nem pedem mais ajuda pedagógica a coordenadora, e fazem do jeito que eles acham certo.

Quadro 1 - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da Escola Municipal Marcelino Freitas: Resultados e metas.

Escola Municipal Marcelino Freitas													
5º ano							9º ano						
2009	Meta	2011	Meta	2013	Meta	2015	2009	Meta	2011	Meta	2013	Meta	2015
3.0	3.3	3.3	3.5	3.3	3.8	3.9	2.3	2.5	2.2	2.7	2.4	3,0	3,2

<http://ideb.inep.gov.br/resultado.seam>

Ao observar os resultados do IDEB, percebemos que no ano de 2011, o resultado do 9º ano caiu de 2.3 para 2.2 e no ano de 2013 o resultado do 5º ano estagnou em 3.3. Diante disso, investigamos a razão desse resultado: a gestão prevista de 2010 a 2012 perdura até hoje, e que o lema da escola era erradicar a reprovação. Ou seja, os alunos eram aprovados, mas a aprendizagem não condizia com a realidade.

Em 2013, houve mudança de gestão e coordenação, juntas iniciaram uma metodologia diferenciada, com a elaboração do plano de ação da escola, priorizando o estudo voltado para os descritores da Prova Brasil, a elaboração de simulado gabaritado para todos os discentes, entre outras atividades voltada para o alunado.

O cálculo do IDEB depende da taxa de rendimento (aprovação, reprovação e taxa de abandono), contudo, o resultado em 2013 do 5º ano estagnou e do 9º ano cresceu alguns décimos. Porém, a proficiência do 5º e 9º ano, tanto de português quanto de matemática aumentou em relação ao ano de 2011. Veja:

Quadro 2 - Proficiência de língua portuguesa e matemática.

Proficiência							
5º ano				9º ano			
Port./2011	Port./2013	Mat./2011	Mat./2013	Port./2011	Port./2013	Mat./2011	Mat./2013
142.88	158.52	148.96	156.52	179.66	196.04	172.14	198.74

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Questionamos o porquê da proficiência nas duas disciplinas cresceram já que não houve um rendimento significativo no ano de 2013. Identificamos que houve um número muito grande de reprovação, mas a gestão desse ano queria mudar a ideia de que o aluno deveria ser aprovado de qualquer forma e que a aprovação dependia do mérito do aluno. Ou seja, o aluno só seria aprovado se realmente tivesse obtido conhecimento em todas as disciplinas, pois não adiantaria a escola apresentar 100% de aprovação com os resultados da avaliação externa negativos.

Consequentemente, a equipe gestora fez um bom trabalho de 2013 a 2015, mas em 2016, essa equipe foi afastada da gestão. Entretanto, o resultado do IDEB, em 2015, foi satisfatório.

Quadro 3 - Quadro demonstrativos das perguntas e resposta dos entrevistados.

Iremos usar pseudônimo para os entrevistados.

Gestora: Maria Eduarda paixão

Graduada: licenciatura em matemática e pós graduada em docência do ensino superior.

- a) **Há quanto tempo atua na área da Educação? E na direção escolar?**
Há 18 anos na educação, já estive outras vezes em direção, mas nesta somente dois anos.
- b) **Possui preparação e formação específica para atuar na área de gestão escolar?**
Não. Específico de gestão não, mas já tenho experiência de vários anos. Mas já estou estudando para ter na área da gestão, um curso que me dê suporte para trabalhar na gestão.
- c) **Quais as características que consideras essenciais para um bom diretor?**
É um bom gestor tem que ser participativo, dinâmico, tem que trabalhar na linha da democracia, eu vejo assim.... as característica é ser um gestor democrático.
- d) **Em sua opinião, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos positivos? E negativos?**
Existe, sem ela a educação não teria sentido, por que já pensou! Agente saiu da educação tradicional e ainda continuar com ela dentro do regimento da escola. E os pontos positivos? É participação de todos na tomada de decisões, é trabalhar de forma clara, com a participação de todo corpo docente, e os pontos negativo? É trabalhar isolado né, se o gestor trabalhar isolado não está trabalhando na parte democrática da escola.
- e) **Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?**
Eu acho que trabalhamos de várias formas, o gestor na realidade, as pessoas que trabalham no cargo de gestor é também é um professor, um educador, porque a gente trabalha diretamente com este público, os alunos a gente faz várias atividades que envolva os alunos, os pais os professores.
- f) **Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?**
Eu acredito que favorece, por que aqui na escola, não só agora, desde muito tempo se trabalha projeto, onde a gente insere a comunidade escolar e a local de uma forma que todos possam participar, E a comunidade participa ativamente? Participa quando é convocada, não todos, porque a maior dificuldade é trazer esse povo para a escola, mas na medida do possível eles vem.
- g) **Existe conselho escolar nesta escola? qual a sua relação com a gestão democrática?**
Sim existe, boa, sempre que convocamos eles participam.
- h) **Exemplifique ações desta escola que evidenciam o perfil de sua gestão?**
Existe, a escola está sempre desenvolvendo ações, trabalhando datas comemorativas, fazendo eventos dentro da própria sala de aula, aqui se trabalha...por exemplo os professores eles mesmos tomam a iniciativa, vamos fazer algo na sala A, na sala do terceiro ano, exemplo já vamos ver uma atividade que envolva a comunidade.

Gestora Adjunto: Maria da Paixão Oliveira

Graduada: licenciatura em Pedagogia e pós graduada em gestão supervisão e planejamento educacional.

- a) **Há quanto tempo atua na área da Educação? E na direção escolar?**
Há 18 anos na educação e quase dois anos na direção.
- b) **Possui preparação e formação específica para atuar na área de gestão escolar?**
Sou pós graduada em gestão supervisão e planejamento educacional.
- c) **Quais as características que considera essenciais para um bom diretor?**
A principal característica dele, ser um gestor que seja atuante, e compreenda o ambiente de trabalho onde ele está, que não seja um gestor ditador, como tem certo diretores que se diz ser gestor, e bate na mesa, então esse para mim não é gestor, deve ser amigo, compreensível e saber resolver os problemas, não dizer que sou diretor e não saber resolver os problemas que as vezes aparece na escola.
E tua relação com a gestora geral? A nossa relação é estritamente profissional, ela não abre para mim, como que quero dizer...não me responsabiliza que preciso ter dentro da escola, não me dá mais certa autonomia dentro do recinto escolar, então me sinto um pouco prejudicada e é muito ruim a gente trabalhar numa escola, que a gente não tem certas autoridade para fazer certas coisas que é preciso fazer, tem que sempre esperar o gestor chegar... Sempre esperar o gestor chegar(ironizando), então isso para mim, não é uma gestão democrática.
- d) **Em sua opinião, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos positivos? E negativos?**
Aqui. Pode existir em alguns pontos, mas em outros não, em tomada de decisões ainda fica em um certo núcleo, não envolve todos os funcionários...porque fica mais só um grupinho, ai quando repassa para os outros funcionários as decisões já estão tomadas, só pede opinião por pedir. Essa situação que você está dizendo acontece aqui nesta escola? as vezes acontece, porque sempre todos dão opinião mas sempre fica a opinião da gestora, você pode perguntar a outros funcionários que eles vão lhe responder. **E qual o ponto negativo?** Não tem nenhum, só se confundirem gestão democrática com liberdade, ai fica ruim, por que o gestor não deve se impor, ele pode conseguir o respeito das pessoas sem esta gritando em cima de ninguém, então assim, todos podem da opinião na gestão democrática, mas a maioria é que prevalece. **E os pontos positivos?** Na tomada de decisões em grupo, os projetos da escola, que sempre tem que ser em grupo, não é só um ou dois que tem que fazer, as ações, a parceria com a comunidade.
- e) **Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?**
Em tudo, por que a partir do momento que a gente toma a decisão junto com todos os profissionais da área da educação, eu acho que assim o aprendizado melhora. Trazendo a família para dentro da escola, por que aqui o problema sério que temos é esse. Então se a escola tiver uma parceria realmente com a família, eu acho que ai a educação vai melhorar para os alunos e alguns profissionais com responsabilidade na sua profissão.
- f) **Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?**
Através de projetos e ações desenvolvidas pela escola
- g) **Existe conselho escolar nesta escola? qual a sua relação com a gestão democrática?**
Sim, mas só aparece quando a gestora convoca.
- h) **Exemplifique ações desta escola que evidenciam o perfil de sua gestão?**
Não tenho, porque sempre quem está na frente das ações é a gestora, eu só sirvo para ajudar mas nunca sai meu nome e nem de funcionário nenhum. E essas

ações evidenciam que ela é uma gestora democrática? No meu ponto de vista talvez sim, talvez... porque as ações daqui sempre quem faz são os professores, mas quando vamos apresentar para a comunidade, quem está sempre na frente é ela (a gestora). E os pais veem nela uma gestora democrática? Alguns não, por que muitos reclamam da gestão dela aqui na escola, muitos pais não gostam, mais não podemos falar porque se não causa intrigas.

Docente 01: Florisbela Moreira

Graduação: licenciatura em pedagogia e pós graduada em educação do campo.

- a) **Há quanto tempo atua na área da Educação?**
Há 9 anos
- b) **Em sua opinião, o que é uma escola proativa?**
É aquela escola que se antecipa em suas atitudes
- c) **Em sua opinião, o gestor está preparado para a função?**
Não, pois o mesmo não possui conhecimentos sobre os princípios de gestão democrática, assim torna-se irrelevante sua função.
- d) **Pra você, o que é gestão democrática?**
É o lugar em que se dá espaço para a democracia, ou seja, permite-se que a democracia aconteça, derrubando as fronteiras do individualismo e egocentrismo do profissional, permitindo que estes sejam construtores e parceiros de uma escola atrativa, portanto democrática.
- e) **Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?**
Sim, s alicerçado primeiro de forma participativa, depois construtiva.
- f) **Na escola em que você leciona, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos negativos? E positivos?**
Não, creio que a negatividade sobrepõe-se sobre os pontos positivos, portanto não vejo como recria-los de forma positiva, o que existe são pequenos direitos conquistados pela legitimidade brasileira, por isso não se pode confundi-los com a gestão democrática. Mas, na prática de fato a mesma não acontece tornando assim, a escola incoerente sem a participação da maioria das discussões da escola.
- g) **Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?**
A gestão pode facilitar tanto o trabalho dos profissionais como promover a integração da família com a escola.
- h) **Como é a participação dos pais e da comunidade nas atividades desenvolvidas pela/na escola?**
Mínima
- i) **E você qual a sua contribuição para que a escola desenvolva a gestão democrática?**
Tento promover-la de forma integralista e participativa na sala de aula.

Docente 02: Antônio Fagundes Farias

Graduação: Licenciatura em Pedagogia

- a) **Há quanto tempo atua na área da Educação?**
Iniciei este ano de 2016. E leciono o 4º ano.

b) Em sua opinião, o gestor está preparado para a função?

Não, por que falta a chamada gestão democrática

c) Pra você, o que é gestão democrática?

É o meio pelo qual o cidadão ele tem o direito, dever e a liberdade de se manifestar na comunidade escolar, porque uma gestão democrática ela se inicia do vigia e vai até ao auxiliar de serviço gerais, que juntos forma uma equipe. Portanto uma gestão democrática ela vai o que, propiciar a todos uma segurança na aprendizagem de uma forma que podemos criar cidadãos críticos capazes de enfrentar uma complexidade de situações que possam surgir.

d) Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?

Através do diálogo e das proposta pedagógicas apresentada, no entanto com o dialogo, todos nós podemos nos informar das dificuldades que a escola de uma forma geral venha apresentar, principalmente na área da aprendizagem. Portanto, a g. d. é de extrema importância porque ela propicia a todos uma boa administração e o sucesso da educação de todo individuo, em fim todos nos necessitamos ser grande e fieis companheiros nessa nobre caminhadas da formação educacional dos seres humano.

e) Na escola em que você leciona, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos negativos? E positivos?

É bastante limitado, os pontos negativos, é que os funcionários, aliás nós não temos a total liberdade de exerce a nossa função e expor nossas ideias. E os pontos positivos raramente existe.

f) Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?

Através do conselho escolar, porque uma das ferramentas que concede a escola um caráter democrático. Pois é através dele que se inicia o diálogo e a correlação entre os agentes direto da escola que são gestão corpo docente e os demais funcionários e os agentes indireto que são os membros da comunidade. Então a gestão democrática, ela insere a comunidade como protagonista na melhoria e andamento da educação, esse envolvimento se dá de várias forma, afinal a escola, desempenha diversas funções num âmbito educacional, logo a comunidade ela tem muitas oportunidade de exercer um papel atuante e transformador, principalmente para a melhoria do ensino aprendizagem.

g) Como é a participação dos pais e da comunidade nas atividades desenvolvidas pela/na escola?

Raramente participam e com isso os filhos é que sofrem.

h) E você qual a sua contribuição para que a escola desenvolva a gestão democrática?

Se algumas pessoas (gestão) não oferece e não aceita uma gestão democrática, indiscutivelmente, como docente fico incapacitado de expor minhas ideias.

Docente 03: Tassia Camargo pereira

Graduação: cursando pedagogia

a) Há quanto tempo atua na área da Educação?

4 anos

b) Em sua opinião, o que é uma escola proativa?

Creio que deve ser uma escola onde todas as coisas funcionam, digamos que funcione perfeitamente na pratica.

c) Em sua opinião, o gestor está preparado para a função?

Em algumas situação sim,

d) Pra você, o que é gestão democrática?

É aquela que permite a participação de todos os membros da escola e comunidade nas atividades e projetos.

e) Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?

Pode favorecer muito, desde que seja devidamente respeitada a fala de todos

f) Na escola em que você leciona, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos negativos? E positivos?

Parcialmente. Pontos negativos, é que falta muito a ser realizado para ser uma gestão totalmente democrática. E pontos positivos, é o fato de que o que é realizado tem surtido bons efeito para se chegar a essa gestão.

g) Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?

Pode sim, pois sabemos que para se ter democracia na escola é preciso também a participação da comunidade interagindo com os demais.

h) Como é a participação dos pais e da comunidade nas atividades desenvolvidas pela/na escola?

A participação dos pais na escola é bem fraca, alguns até participam muitos já nem liga.

i) E você qual a sua contribuição para que a escola desenvolva a gestão democrática?

Contribuo opinando e trazendo novas ideias consideráveis para que seja desenvolvida a gestão democrática.

Vigia 01: Teresa Cristina

Graduação: Licenciatura em pedagogia

a) Há quanto tempo trabalha neste estabelecimento?

Há mais de 3 anos.

b) Como acontece a relação gestão e vigias?

Raramente essa relação acontece, justamente pela falta da gestão democrática.

c) Você participa das reuniões pedagógicas ou na elaboração das ações da escola?

Não, até por que não sou convocada pela gestora para participar desses momentos. Acho que a gestora considera importante só a opinião dos professores. só sabe nos mandar trabalhar. Mas, na hora de participar ou opinar nós não existimos.

d) Na tomada de decisões. Qual a sua contribuição?

Nenhuma, pois, não tenho oportunidade, mas gostaria muito de contribuir com minhas ideias e conhecimentos, ou seja, me sentir importante. Isto é, não ser vista apenas com o dever de olhar paredes, cadeiras, mas também contribuir com o processo ensino aprendizagem.

ASGs 01: Karla Bianca Buarque

Ensino médio completo

a) Tem alguma formação?

Não, somente o ensino médio

b) Há quanto tempo trabalha neste estabelecimento?

Há 18 anos

c) Como acontece a relação gestão e ASGs?

Normal, temos alguns conflitos, mas depois passa.

d) Você participa das reuniões pedagógicas ou na elaboração das ações da escola?

Não, ela sempre convida somente os professores.

e) Na tomada de decisões. Qual a sua contribuição?

Não, por que geralmente as decisões são tomada pela equipe de gestores.

ASGs 02: Raabe Cristina

Ensino médio completo

a) Tem alguma formação?

Não, somente o ensino médio

b) Há quanto tempo trabalha neste estabelecimento?

Há mais o menos 10 anos

c) Como acontece a relação gestão e ASGs?

Não muito bem, devido algumas coisas que eu não concordo, mas dá para levar.

d) Você participa das reuniões pedagógicas ou na elaboração das ações da escola?

Não, é difícil principalmente do pedagógico, reunião só quando ela nos convoca para falar de algo referente ao nosso trabalho,

e) Na tomada de decisões. Qual a sua contribuição?

Não, essas coisas ela não nos convida para participar, estamos ali somente para executar o que nos é passado.

Mãe 01: Maria do Carmo de Jesus

Ensino médio completo.

a) A direção da escola de seu filho é atuante?

Parcialmente, em algumas questões deixa a desejar

b) Quais, em sua opinião, são as atribuições/funções de um diretor?

É fazer com que a escola funcione de forma participativa tanto no corpo docente quanto na comunidade escolar, envolvendo pais, familiares que possam fazer trabalhos voltados para que venham desenvolver a comunidade de forma geral e usando a escola como ferramenta principal, para que isso venha acontecer.

c) Em sua opinião, o que é necessário para que alguém assume a direção de uma escola?

Que tenha formação específica na área, que seja participativo, dinâmico e que possa envolver a família que é o principal

d) Como é a relação do diretor com os alunos, pais e comunidade?

A relação só é quando tem reuniões, o único meu de comunicação da gestão com os pais ou alunos é na reunião.

e) Você participa das atividades desenvolvidas pela escola de seu/sua filho(a)? Qual a sua contribuição?

Participo, é apoiando, ajudando nas tarefas de casa, incentivando para que ele possa melhor cada vez mais na escola.

Mãe 02: Albertina Santiago**Ensino médio completo.****a) A direção da escola de seu filho é atuante?**

Acho que não, por que não vejo nada de novo, só as mesmas coisas.

b) Quais, em sua opinião, são as atribuições/funções de um diretor?

Acompanhar os alunos em suas aprendizagem, está presente na escola (por que já fui várias vezes na escola e ela nunca está), fazer coisas diferente que chame atenção dos alunos.

c) Em sua opinião, o que é necessário para que alguém assume a direção de uma escola?

Ter uma formação na área, ter capacidade e atitudes.

d) Como é a relação do diretor com os alunos, pais e comunidade?

Não é nada boa, pelo menos com os pais, por que sempre que procuro a escola para resolver qualquer problema nunca encontro a gestora geral e a adjunta nunca resolve nada, temos sempre que esperar a diretora geral para resolver e se resolver.

e) Você participa das atividades desenvolvidas pela escola de seu/sua filho(a)? Qual a sua contribuição?

Participo, e sempre contribuo com tudo que a gestão pede.

4.3 Análise das entrevistas.

A entrevista realizada foi do tipo estruturada e com perguntas abertas. Por certo, a entrevista estruturada é uma técnica de coleta de dados na qual as perguntas são formuladas e respondidas oralmente. Trata-se, portanto, de uma conversação metódica, que proporciona ao entrevistador as informações solicitadas.

A entrevista ocorreu em três fases, na primeira foi a elaboração do roteiro de perguntas, a segunda, a entrevista propriamente dita, ou seja, o processo de coleta de dados, e finalmente, o processo de transcrição.

No decorrer da entrevista com a gestora da escola foram detectadas algumas contradições referentes a visão da gestão democrática, pois segundo a gestora, a gestão acontece e se enquadra no perfil da Escola Marcelino Freitas de forma atuante. Quando perguntamos se **a gestão democrática realmente existe na escola?** ela pensa e finalmente fala: *sim existe, sem ela a educação não teria sentido, por que já pensou! Agente saiu da educação tradicional e ainda continuar com ela dentro do regimento da escola. E quanto aos pontos positivos da gestão? Gestora: A participação de todos na tomada de decisões, é trabalhar de forma clara, com a participação de todo corpo docente, E os pontos negativo? É trabalhar isolado né, se o gestor trabalhar isolado não está trabalhando na parte democrática da escola.*

Muito se fala de gestão democrática no âmbito da administração das escolas públicas, porém, pouco se vê sua implementação. Podemos dizer ainda, que a realização da gestão democrática resume-se basicamente à eleição de gestores. Logo, grande é o discurso, pequena é a prática.

Diante dessa realidade, é fundamental e urgente que o tema “Gestão Democrática” seja estudado e debatido no âmbito dos estabelecimentos de ensino. Para uma melhor definição de gestão democrática, portanto, faz-se necessário buscar a etimologia dessas palavras. E segundo Cury,

Sendo a transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. (...) Lembrando-se que o termo “gestão” vem de gestio, que por sua vez, vem de gerere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re)duplica o seu caráter público (re/pública) (1997, p. 201).

E quanto à palavra “DEMOCRÁTICA”, é uma derivação de democracia, que, por sua vez, tem origem grega, **demokratía**, no qual demo significa povo e **kratia**, governo. Podemos definir democracia como o “governo do povo, pelo povo e para o povo”.

De acordo com os depoimentos dos funcionários entrevistados, foram observadas algumas contradições nas colocações da gestora, veja o que fala a diretora adjunta, **quando pergunto sobre as características essenciais para um bom gestor?** [,,] *é ser um gestor atuante, e compreenda o ambiente de trabalho onde ele está, que não seja um gestor ditador, como tem certo diretores que se diz ser gestor, e bate na mesa, então esse para mim não é gestor, o gestor deve ser amigo, compreensível e saber resolver os problemas, não dizer que sou diretor e não saber resolver os problemas que as vezes aparece na escola.* Diante da fala da gestora adjunta, percebemos uma certa insatisfação com a forma de gerir da gestora geral, por isso, **perguntamos sobre sua relação com a mesma?** E ela relata: *A nossa relação é estritamente profissional, ela não dá espaço para mim, como que quero dizer... não me dá responsabilidade que preciso ter dentro da escola, não me dá certa autonomia dentro do recinto escolar, então me sinto um pouco prejudicada e é muito ruim a gente trabalhar numa escola, que a gente não tem certas autoridade para fazer certas coisas que é preciso fazer, tem que sempre esperar o gestor chegar... Sempre esperar o gestor geral determinar (ironizando), então isso para mim, não é uma gestão democrática.*

Foram também, entrevistados 03 professores, os quais iremos chamá-los de D1, D2 e D3. Iniciamos a entrevista perguntando sobre **o que é gestão democrática?** Eles declaram D1: *É o lugar em que se dá espaço para a democracia, ou seja, permite-se que a democracia aconteça, derrubando as fronteiras do individualismo e egocentrismo do profissional, permitindo que estes sejam construtores e parceiros de uma escola atrativa, portanto democrática.* D2 - *É o meio pelo qual o cidadão ele tem o direito, dever e a liberdade de se manifestar na comunidade escolar, porque uma gestão democrática ela se inicia do vigia e vai até ao auxiliar de serviço gerais, que juntos forma uma equipe. Portanto uma gestão democrática ela vai o que, propiciar a todos uma segurança na aprendizagem de uma forma que podemos criar cidadãos críticos capazes de enfrentar uma complexidade de situações que possam surgir.* D3 - *É aquela que permite a participação de todos os membros da escola e comunidade nas atividades e projetos.*

E perguntamos ainda. **Na escola em que você leciona, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos positivos e negativos?** D1 - *Não, creio que a negatividade sobrepõe-se sobre os pontos positivos, portanto não vejo como recriá-los de forma positiva, o que existe são pequenos direitos conquistados pela legitimidade brasileira, por isso não se pode confundi-los com a gestão democrática. Mas, na prática de fato a mesma não acontece tornando assim, a escola incoerente sem a participação da maioria das discussões da escola.* D2 - *É bastante limitado, os pontos negativos, é que os funcionários... aliás nós não temos a total liberdade de exercer a nossa função e expor nossas ideias. E os pontos positivos raramente existe.* D3 - *Parcialmente. Pontos negativos, é que falta muito a ser realizado para ser uma gestão totalmente democrática. E pontos positivos, é o fato de que o que é realizado tem surtido bons efeito para se chegar a essa gestão.*

Como sabemos que o conselho escolar é uma das ferramentas para a efetivação da gestão democrática, perguntamos. **Como é a participação dos pais e da comunidade nas atividades desenvolvidas pela/na escola?** eles responderam, D1 – *Mínima,* D2 - *Raramente participam e com isso os filhos é que sofrem,* D3 - *A participação dos pais na escola é bem fraca, alguns até participam muitos já nem liga.*

Segundo os entrevistados, a participação dos conselheiros escolares na escola é mínima, estes só participam quando são convocados, mas sabemos que os órgãos colegiados são grupos representativos da comunidade escolar e, que sem dúvida, o conselho escolar é o mais importante, pois congrega além da direção, participantes dos demais colegiados e representantes da comunidade na qual a escola está inserida. Os conselhos escolares ou outros

instrumentos de gestão compartilhada, “devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta” (LUCE, 2004, p.03).

Sendo assim, “o Conselho Escolar representa as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade” (NAVARRO, 2004, p.33).

Além do conselho escolar, existem outros instrumentos que alicerçam a gestão democrática como os grêmios estudantis, as reuniões, os conselhos de classe, as assembleias e as associações, que também são espaços da prática democrática. Certamente, nesses espaços são deliberados e construídos os caminhos que a escola deve percorrer.

De acordo com o relatos dos professores, observamos que a prática administrativa acontece de forma arcaica, pois a mesma não conseguiu modernizar ainda seus conceitos sobre administração escolar. Dessa forma, tanto os professores, vigias, auxiliares de serviços gerais como os pais entrevistados fizeram afirmações mescladas nesse conceito de contradições, como a ausência da gestão democrática no interior da escola Marcelino Freitas.

Segundo os outros profissionais como vigias, auxiliar de serviços gerais e pais, que trabalham e conhece o trabalho da gestão relatam, que essa é uma realidade apenas ideológica para tal instituição, suas práticas administrativas são incoerentes para a atuação da gestão democrática, não se dispõe de relação flexível, ou seja, não existe um bom relacionamento com os demais funcionários.

Veja, os relatos dos auxiliar de serviços gerais, que iremos chamá-los de ASG 01, ASG 02 e do vigia, que será chamado de V1. Começamos pelos auxiliares perguntando. **Como acontece a relação gestão e ASGs?** ASG 01 - *Normal, temos alguns conflitos, mas depois passa,* ASG 02 - *Não muito bem, existe algumas coisas que eu não concordo, mas dá para levar...*, V 01 - *Raramente essa relação acontece, justamente pela falta da gestão democrática,* **Você participa das reuniões pedagógicas ou na elaboração das ações da escola?** V 01 - *Não, até por que não sou convocada pela gestora para participar desses momentos. Acho que a gestora considera importante só a opinião dos professores. Só sabe nos mandar trabalhar. Mas, na hora de participar ou opinar nós não existimos.* ASG 01 - *Não, ela sempre convida somente os professores,* ASG 02 - *Não, é difícil principalmente do pedagógico, reunião só quando ela nos convoca para falar de algo referente ao nosso trabalho,* **E na tomada de decisões. Qual a sua contribuição?** V 01 - *Nenhuma, pois, não tenho oportunidade, mas gostaria muito de contribuir com minhas ideias e conhecimentos, ou*

seja, me sentir importante. Isto é, não ser vista apenas com o dever de olhar paredes, cadeiras, mas também contribuir com o processo ensino aprendizagem; ASG 01 - Não, por que geralmente as decisões são tomada pela equipe de gestores; ASG 02 - Não, essas coisas ela não nos convida para participar, estamos ali somente para executar o que nos é passado.

Pois, sabemos que para a efetivação da gestão, é preciso urgentemente que as instituições se torne um espaço escolar acolhedor e multiplicador, como também, primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade escolar e local no estabelecimento, bem como, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada. Só assim, teremos uma sociedade justa e igualitária.

Finalizamos as entrevistas com os pais, onde estes serão chamados de M1 e M2; **A direção da escola de seu filho é atuante?** M1 - *Parcialmente, em algumas questões deixa a desejar;* M2 - *Acho que não, por que não vejo nada de novo, só as mesmas coisas;* **Como é a relação do diretor com os alunos, pais e comunidade?** M1 - *A relação só é quando tem reuniões, o único meu de comunicação da gestão com os pais ou alunos é na reunião;* M2 - *Não é nada boa, pelo menos com os pais, por que sempre que procuro a escola para resolver qualquer problema nunca encontro a gestora geral e a adjunta nunca resolve nada, temos sempre que esperar a diretora geral para resolver;* **Você participa das atividades desenvolvidas pela escola de seu/sua filho(a)? Qual a sua contribuição?** M1 - *Sim participo, é apoiando, ajudando nas tarefas de casa, incentivando para que ele possa melhorar cada vez mais na escola;* M2- *Participo, e sempre contribuo com tudo que a gestão pede.*

Diante dessa realidade, é fundamental e urgente que a gestão democrática e seus mecanismos sejam tema de estudo e debate no âmbito deste estabelecimento de ensino de forma a melhorar sua compreensão e, conseqüentemente, dentro do possível, ampliar sua implementação, pois, “[...] uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas” (FONSECA, 1994, p.49). Certamente, uma escola que é regida por uma “gestão democrática” é uma escola comprometida com a comunidade, pois professores, direção, pais, alunos, funcionários e equipe pedagógica, de forma coletiva, num processo pedagógico, tomam as decisões necessárias para o seu bom funcionamento, favorecendo o exercício de sua função social.

Sem dúvida no âmbito escolar, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino aprendizagem, mas o trabalho só será eficiente se for

planejado e desenvolvido de forma integradora, pois todos envolvidos nesse processo devem ter consciência de que cada ação irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do educando.

Decerto,

A gestão democrática implica obrigatoriamente na participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações, em mobilização e compromisso social, em controle coletivo. (JORNAL DO PROJETO PEDAGÓGICO, Disponível em URL http://www.udemo.org.br/JornalPP_04_07Gest%20Democratica.htm. 2002, p. 01-02).

Enfim, a gestão democrática se constrói com a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Portanto, acreditamos que uma escola que não se enquadra no perfil democrático não consegue possibilitar um espaço educativo e nem construir cidadania para sua clientela, como também não consegue incentivar o espírito reflexível e crítico de sua realidade social. Logo, o gestor(a) assume uma condição diferente, mais abrangente, menos autoritária e mais democrática, ou seja, a condição de gestor(a). Como tal,

[...] deixa de ser a autoridade máxima para ser um grande articulador de todos os segmentos, aquele que prioriza as questões pedagógicas e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo. Partilha decisões com a comunidade escolar trazendo as mesmas dificuldades da convivência democrática presentes em nossa sociedade [...] (SÁ, 2002, p.08).

Segundo Ramalho, numa gestão democrática,

[...] o gestor, que continua tendo o papel mais importante, fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, principalmente, conscientizar todos da contribuição individual para a qualidade do todo. De olho nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos. (2000, p. 11) .

Portanto, o papel do gestor(a), num contexto de gestão democrática da escola, implica obrigatoriamente em estimular e propiciar possibilidade da participação das comunidades nas ações da escola; partilhar de poder com essas comunidades; conduzir a escola com base na demanda dessas comunidades e buscar a melhoria de ensino com qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Ledesma (2008), a gestão não é um fim em si mesmo, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Em outras palavras, a escola tem uma função social e representa a instituição que a humanidade escolheu para socializar o saber sistematizado. Isso evidencia que a instituição deve formar sujeitos que possam ser inseridos na sociedade de modo a modificá-la positivamente. Sabemos que é para o meio social que a escola forma o indivíduo, assim, ambos ambientes devem manter uma relação de interação para o bom andamento da educação. Entretanto, quando esses objetivos não são alcançados, precisamos refletir para repensar novas práticas e atitudes que possam desenvolver o papel da educação junto à sociedade.

Portanto, o estudo sobre gestão deve ser de forma clara e objetiva para que a gestão seja exercício no âmbito escolar, assim como ressaltar os instrumentos necessários para a implantação da gestão democrática, os desafios desta implementação, a influência e importância que há na integração da comunidade com a escola, mostrando que há possibilidades e medidas práticas que propiciem essa inter-relação.

Para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade, é preciso que se promova efetivamente a democratização da gestão, repensar a teoria e a prática no sentido de eliminar os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados, incentivar a autonomia das escolas, com a participação da comunidade escolar no controle social da escola, assim todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente, se responsabilizando por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, de modo a obter os melhores resultados na busca de uma educação de qualidade.

Diante disso, o gestor escolar deve agregar um perfil profissional que possibilite várias características pessoais e funcionais dignas ao cargo. Este deve observar, pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-lo, compreender os fatores políticos e sociais que interferem no cotidiano escolar para promover a integração com a comunidade, bem como construir relações de cooperação que favoreçam a aprendizagem recíproca; propor e planejar ações voltadas para o contexto socioeconômico e cultural. Certamente, o gestor é responsável pelo sucesso da escola, portanto, é cabível que as mudanças e as ideias de inovação partam de sua forma de gestão.

Pois, a gestão é constituída por uma equipe de profissionais que fazem a educação acontecer. Portanto, a presença do coordenador pedagógico é fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos pedagógico, acima de tudo, este profissional deve ir além do conhecimento teórico, pois, para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é necessário percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática. Enfim, o coordenador é o elo de ligação entre a instituição mantenedora, professores e comunidade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Laurinda R., **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- BORGES, Benedito. 1959. **Gestão democrática da escola pública: perguntas e respostas** / Benedito Borges. – Maringá: Edição do autor, 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**.
- BRASÍLIA. Centro Gráfico do Senado Federal, 1988. BRASIL Disponível em:<[Http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Rede/catalog_rede_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Rede/catalog_rede_06.pdf)>. Acesso em 21 mai. 2007.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96). In: Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Ensino Médio. **Parâmetros Curriculares Nacionais: ensino médio**. Brasília: MEC/SEMT, 1999^a, p. 39-57.
- BRASIL, Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF, 2001. Disponível em:www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10172.htm
- BORTOLINI, Jairo César, **O Papel do Diretor na Gestão Democrática: Desafios e Possibilidades na Prática da Gestão Escolar**, vol. 3 – edição nº 17, abril 2013.
- CLEMENTI, Nilba. A voz dos outros e a nossa voz. In.: ALMEIDA, Laurinda R., PLACCO, Vera Maria N. De S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- CARVALHO, Fernanda Saraiva. **A Importância da afetividade docente, para desenvolvimento cognitivo de Crianças da Educação Infantil, De Uma Escola Particular da R.A Do Paranoá Df**. Associação Península Norte de Educação Ciência e Cultura – FACULDADE CECAP Coordenação do Curso de Pedagogia. 2008, Brasília.
- DRABACH, Nádia Pedrotti. **Gestão Democrática: a construção da mudança na escola**, especializada em Gestão Escola Educacional – Universidade Federal de Santa Maria/ RS – EFSM, publicado em 08/09/2010.
- http://educador.brasilecola.com/o_papel_do_coordenador_pedagogico/gestao-democratica.htm
- LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Série Cadernos de Gestão. v. III. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.
- LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto**. Brasília. v.17, n.72, p.1-195, fev./jun., 2000.

ORSOLON, Luzia A. M (2000). **O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola.** São Paulo, PUC. Dissertação de mestrado.

OLIVEIRA, Joao Ferreira, MORAES, Karine Nunes, DOURADO, Luis Fernandes, **Gestão Escolar Democrática: Definições, Princípios E Mecanismo De Implementação.** Disponível na Biblioteca do Ava;

PLACCO, Vera M. N. de Souza (1994). **Formação e prática do educador e do orientador: confrontos e questionamento.** Campinas, Papirus

PARO, V.H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P. de O.; ADRIÃO, T. (Orgs). **Gestão financiamento e direito à educação:** análise da LDB e da Constituição Federal. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007, p.73- 81 (Coleção Legislação e Política Educacional: textos introdutórios).

PARO, V.H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã. 2001.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. 11. imp. São Paulo: Ática, 2006
Plano Nacional de Educação. Lei no 10.172 de 9 de janeiro de 2001. Aprova o

RIBEIRO, Adriano. **A Gestão Democrática do Projeto Político-Pedagógico na Escola Pública de Educação Básica,** Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, professor de Língua Portuguesa do Colégio Estadual Dr. Gilberto Alves do Nascimento, Piraquara-PR. Email adrianopercicotti@pop.com.br.

RODRIGUES, Eliane Santos; **GESTOR ESCOLAR E O PROJETO POLITICO PEDAGOGICO:** construindo espaços para o trabalho coletivo. Curso de Pedagogia da UFMA/PROFBPAR. 2013.

SOUZA, A.R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em Revista.** Belo Horizonte. v.25, n.03, p.123-140, dezembro, 2009.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos **A gestão democrática da escola: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor /** Iris Pereira de Lima dos Santos. - Salvador, 2011. 57f.

SOUZA, Débora Quetti Marques de – UFPE, **Gestão Democrática Da Escola Pública: Desafios E Perspectiva,** deboraquetti@ig.com.br

SILVA, Maria Cristina da. VIEIRA, Edinardo Luís de Araújo. PINTO Marie Jolly Nascimento. **O Currículo Escolar e Suas Múltiplas Funções.** GT8 Espaços Educativos, Currículo e Formação Docente (Saberes e Práticas)

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (orgs.). **Escola: espaço do projeto político pedagógico.** Campinas, 1995, Papirus

APÊNDICE

Modelo de entrevista com gestor e adjunto.

- i) Há quanto tempo atua na área da Educação? E na direção escolar
- j) Possui preparação e formação específica para atuar na área de gestão escolar?
- k) Quais as características que consideras essenciais para um bom diretor?
- l) Em sua opinião, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos positivos? E negativos?
- m) Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?
- n) Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?
- o) Existe conselho escolar nesta escola? qual a sua relação com a gestão democrática?
- p) Exemplifique ações desta escola que evidenciam o perfil de sua gestão?

Modelo de entrevista com docentes

- j) Há quanto tempo atua na área da Educação?
- k) Em sua opinião, o que é uma escola proativa?
- l) Em sua opinião, o gestor está preparado para a função?
- m) Pra você, o que é gestão democrática?
- n) Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?
- o) Na escola em que você leciona, a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos negativos? E positivos?
- p) Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?

- q) Como é a participação dos pais e da comunidade nas atividades desenvolvidas pela/na escola?
- r) E você qual a sua contribuição para que a escola desenvolva a gestão democrática?

Modelo de entrevista com vigia e administrativo

- e) Há quanto tempo trabalha neste estabelecimento?
- f) Como acontece a relação gestão e Administrativo?
- g) Você participa das reuniões pedagógicas ou na elaboração das ações da escola?
- h) Na tomada de decisões. Qual a sua contribuição?

Modelo de entrevista com ASGs

- f) Tem alguma formação?
- g) Há quanto tempo trabalha neste estabelecimento?
- h) Como acontece a relação gestão e ASGs?
- i) Você participa das reuniões pedagógicas ou na elaboração das ações da escola?
- j) Na tomada de decisões. Qual a sua contribuição?

Modelo de entrevista com Pais

- f) A direção da escola de seu filho é atuante?
- g) Quais, em sua opinião, são as atribuições/funções de um diretor?
- h) Em sua opinião, o que é necessário para que alguém assume a direção de uma escola?
- i) Como é a relação do diretor com os alunos, pais e comunidade?

- j) Você participa das atividades desenvolvidas pela escola de seu/sua filho(a)? Qual a sua contribuição?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO - PPPGI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

CESSÃO DE DIREITOS SOBRE ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente documento, eu, _____
 _____, portador(a) da cédula de identidade Nº _____,
 professor(a) da rede estadual (ou municipal) de educação do Estado (ou município
 _____), declaro ceder ao(à) pesquisador(a) **ROSILETE PORTUGAL DOS SANTOS**, aluna do **Curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica, da Escola de Gestores**, vinculado à Universidade Federal do Maranhão –UFMA, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento que prestei à mesma.

O(A) referido(a) pesquisador(a) fica constantemente autorizado(a) a utilizar, divulgar e publicar, para fins de sua Monografia, como em qualquer publicação que esteja ligada à sua atividade de pesquisa, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, sendo preservada a minha identidade e sigilo, o qual será resguardado mediante a utilização de codinome (pseudônimo).

E, por estar de acordo, assino o presente termo.

Humberto de Campos, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do Entrevistado