**FACULDADES INTEGRADAS MARIA THEREZA**

NELSON ROBERTO BARROSO PEREIRA

**A GESTÃO ESCOLAR E A INTERAÇÃO COM AS COMUNIDADES DO ENTORNO DA ESCOLA: O PAPEL DO GESTOR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

São Gonçalo(RJ)

2013

**NELSON ROBERTO BARROSO PEREIRA**

**A GESTÃO ESCOLAR E A INTERAÇÃO COM AS COMUNIDADES DO ENTORNO DA ESCOLA: O PAPEL DO GESTOR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Educacional

Orientador: Prof.Custódio José Martins

São Gonçalo(RJ)

2013

****

Progredir Projetos Educacionais LTDA

Rua Martins Torres, - Santa Rosa – Niterói – RJ – Cep – 24240-705 Tel: 2611-5930

[www.projetoprogredir.com.br](http://www.projetoprogredir.com.br) E-mail:projeto.progredir@gmail.com

**A GESTÃO ESCOLAR E A INTERAÇÃO COM AS COMUNIDADES DO ENTORNO DA ESCOLA: O PAPEL DO GESTOR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

PEREIRA, Nelson Roberto Barroso[[1]](#footnote-1)

MARTINS, Custódio José[[2]](#footnote-2)

Orientador

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

RESUMO:

O processo de construção da própria identidade e cidadania por parte do educando passa pela sua apropriação de conhecimentos socialmente significativos, o que, ao provocar o avanço crítico de sua visão de mundo, lhe permite maior compreensão, integração e inserção na realidade. Então, o lugar por excelência de reelaboração e socialização de conhecimentos é a escola, a qual cabe criar oportunidades, ambientes e estratégias que possibilitem ao educando assumir as aprendizagens de conteúdos básicos para o desenvolvimento de sua formação como pessoa, trabalhador e cidadão autônomo, criativo, crítico e participativo. Num mundo em permanente evolução, em que as mudanças e transformações se aceleram, em que o conhecimento se supera e se expande de uma forma incontrolável, a escola e o professor não podem ser mais considerados donos dos saberes, precisam sempre estar atentos aos novos valores e imposições éticas. Nesse sentido, este estudo vem contemplar as perspectivas de uma Gestão Escolar Participativa dentro do contexto escolar, vem analisar uma nova linha de trabalho de gestão, os novos rumos da educação na mudança e quebra dos paradigmas atuais, identificando as novas tendências mundiais, os reflexos da educação dentro da globalização, as novas diretrizes resultando da interatividade entre a comunidade, aluno , escola, e contexto, comungando num fluxo constante e dinâmico de mudanças, transformações , desenvolvendo e organizando uma nova forma de viver, de se construir o conhecimento, de compreender novas linguagens, formar novos laços, consolidando assim o desenvolvimento de uma nova racionalidade humana.

Palavras-Chave: Gestão Democrática, Escola, Papel do Gestor

1 – INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem passado por expressivas transformações de caráter social, político e econômico. Essas transformações originam-se nos avanços científicos e tecnológicos, cujos pressupostos neoliberais e da globalização da economia têm norteado as políticas governamentais, notadamente as políticas públicas para a educação. (Salmaso apud Gurgel, 2008). Neste contexto surgem alguns questionamentos junto aos educadores e demais agentes escolares: Qual o papel social da escola? Qual a forma de organização do trabalho pedagógico?

Entende-se que a escola é responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão, no sentido pleno da palavra. Então, cabe a ela definir-se pelo tipo de cidadão que deseja formar, de acordo com a sua visão de sociedade. Cabendo-lhe também a incumbência de definir as mudanças que julgar necessárias. Pensar um projeto de educação implica pensar o tipo e qualidade de escola, a concepção de homem e de sociedade que se pretende construir.

O desenvolvimento educativo, alavanca de todo o desenvolvimento econômico e sociocultural, não pode prescindir do processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola numa perspectiva da gestão educacional. Neste contexto, ressalta-se a intrínseca relação entre os padrões de qualidade das instituições escolares, e o modelo de gestão educacional que adotam.

Segundo Veiga (2001), é necessária articulação entre a competência técnica e o compromisso político dos gestores das escolas, que é determinada em grande parte, por um conjunto de princípios, processos e procedimentos que possibilitam a um só tempo a reflexão sobre a ação, que se verifica no contexto educativo, aliando a capacidade de compreensão, de análise e de crítica sobre os processos de gestão em suas inter-relações com os processos de aprendizagem e ensino, fatores indissociáveis na construção do conhecimento.

Atualmente a Educação Brasileira passa por um período de conflitos em todos os níveis, porém mais especificamente na Educação Básica. Estes conflitos estão relacionados a diversas problemáticas como: desajustes sociais na família, ausência de trabalho educacional em equipe, falta de verbas em Educação, crescimento e banalização da violência, entre tantos outros fatores, que acabam interferindo diretamente no trabalho desenvolvido na escola. Este artigo busca o entendimento sobre a relevância à questão do desenvolvimento de uma gestão escolar democrática e participativa, em que a maior parte dos sujeitos da escola tenha vozes e participe de discussões e ações para minimizar tais problemas. Envolvida por essas perspectivas, a pesquisa foi norteada por duas questões: É possível desenvolver uma gestão democrática na escola pública de Educação Básica? Qual o caminho a ser seguido para essa realização? O objetivo deste trabalho foi revisar a literatura existente, analisando os principais aspectos dos referenciais teóricos à luz das teorias sobre Gestão Escolar Democrática, identificar os principais desafios enfrentados pela equipe gestora de uma escola de Educação Básica Estadual que comprometem o desenvolvimento da gestão democrática participativa e, por meio desta identificação, elaborar propostas que possibilitem a realização de trabalho pedagógico em que haja maior atuação e participação nas decisões de todos os sujeitos da escola.

2.- DESENVOLVIMENTO

2.1.- Conceito, Processo Histórico e Fundamentos Teóricos da Gestão Democrática

**Conceito – Gestão Escolar**

Atualmente, vemos todo o contexto educacional como um grande conglomerado de fazeres e competências. Perde-se portanto, a noção da identidade entre ao processo educacional e a escola como um todo. E, como intuito de dirimir tais diferenças e compreender o real papel da Gestão escolar, é necessário que entendamos a diferença entre a Gestão Educacional e a Gestão Escolar. Basta situarmos a primeira no âmbito macro, no qual se encontram os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. E, no caso da Gestão Escolar, estando em nível micro, encontram-se as escolas e o trabalho desenvolvido nas mesmas. Apesar desta distinção, elas implicam numa interligação ao articularem suas ações em busca dos mesmos objetivos, resumidamente, a formação de qualidade para a população. Neste sentido, Krawczyk (1999, p.7) destaca:

(...) a gestão escolar não se esgota no âmbito da escola. Ela está estreitamente vinculada à gestão do sistema educativo. A instituição escolar, através de sua prática, "traduz" a norma que define uma modalidade político-institucional a ser adotada para o trabalho na escola. Essa norma - que afeta a prática escolar e, ao mesmo tempo, é afetada por ela - faz parte de uma definição político-educativa mais ampla de organização e financiamento do sistema educativo. Essa perspectiva de análise nos permite diferenciar, pelo menos, três instâncias na constituição da gestão escolar: a normativa, as relações e práticas na escola e a gestão escolar concreta. (...)

Com base nessas reflexões podemos afirmar que, ao pensar a gestão escolar, estamos necessariamente erguendo uma ponte entre a gestão política, a administrativa e a pedagógica. Ou seja, a gestão escolar não começa nem termina nos estabelecimentos escolares, tanto que não se trata de unidades autossuficientes para promover uma educação de qualidade com equidade.

Ao encontro das idéias de Lück (2000), já que a mesma diz que a Gestão Escolar constitui uma dimensão importantíssima da Educação, pois por meio dela observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger de forma contextualizada os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente. Com esta demanda, o sentido de Educação e de escola se torna mais amplo requerendo cuidados especiais. O aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. Devido à maneira como ela se organiza e como funciona, enfim através de todo o seu processo, suas ações e relações nela existentes.

Destaca ainda que, a Gestão Escolar constitui-se numa atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas dos estabelecimentos de ensino. Estes que visam promover a efetiva aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Portanto, o processo de Gestão Escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmo. Adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações complexas, gradativamente, sendo estas, muitas vezes contraditórias com a realidade social, econômica, política e científica.

**Gestão Democrática**

O debate sobre o significado e como se pratica a democracia já se prolonga por muito tempo. Entretanto, como diz Machado (2005) a democracia representa um processo sem fim, tendo em vista a dificuldade em definir com clareza os procedimentos adequados à sua prática, sendo que a compreensão da maioria dos sujeitos remete-se a democracia enquanto representação. Ou seja, limitada à escolha de representantes, de forma que estes, os escolhidos, que terão a autonomia para a tomada de decisões nos estabelecimentos a que sejam eleitos.

Diante disso, é necessário reinventar e ampliar o entendimento em relação à democracia, já que a sua essência representa um mecanismo de participação ativa de toda a sociedade nos diferentes segmentos que a compõem.

As várias questões que permeiam os conceitos e as ações da Gestão Democrática, e, principalmente da democracia são bastante inquietantes. Já que muito se defende, exalta e discursa sobre as vantagens e importância dessas e na prática pouco se faz. Tendo em vista que ela é uma das exigências da Constituição de 1988 (BRASIL, 1999), da Lei de Diretrizes de Bases de 1996 (BRASIL, 1996) e ainda presentes na maioria dos projetos político-pedagógicos de diferentes instituições/níveis de ensino.

Conforme Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) as organizações e os processos de Gestão assumem variados encaminhamentos de acordo com finalidades sociais e políticas da Educação relacionadas com perspectivas de sociedade e formação de alunos. Dentre as concepções de Gestão, segundo os autores destaca-se a Democrático-participativa que trabalha como uma equipe escolar e não uma equipe diretiva, no momento que possui preocupações pedagógicas e políticas na escola, estando imbricada na participação e em metas comuns, contudo, considera essenciais as capacidades e responsabilidades individuais guiadas por uma ação coordenada e controlada. Essa idéia converge com Falcão Filho (1997 *apud* PEREIRA; KIRCH, 1999) ao pontuar que as atividades da escola são complementares, sendo que cada uma delas necessita de um agente individual, contudo exige a participação de outras, para que juntas possam concretizar qualquer objetivo ou meta da mesma.

Também é importante destacar que a democracia na escola apresenta três dimensões:

a) a democratização do acesso; b) os mecanismos de participação nas decisões; e, c) a formação do cidadão (CASTRO, 1999). Tendo em vista que essas dimensões precisam integrar-se nos diferentes momentos e instâncias da vida escolar. Ainda nessa direção para Libâneo; Oliveira; Toschi (2005, p.335) “a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”. Esclarecem que, o conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia. Esta que representa a capacidade de sujeitos ou organizações de determinarem à condução de sua própria vida ou objetivos e metas em diferentes situações e momentos.

**Processo Histórico**

Segundo Gurgel (2002), no final da ditadura militar na década de 80, o Brasil vivia um movimento de redemocratização do processo político e social, que culminou com a promulgação da Constituição Brasileira de 1988. Nesse contexto o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil) foi um dos grandes batalhadores pela “gestão democrática do ensino público”, um conceito que pretendia ser uma alternativa ao planejamento centralizador estatal.

Ainda segundo a autora, outro aspecto importante é que nessa mesma época a escola brasileira passou a incluir em seus bancos, populações antes excluídas do sistema público de ensino. Ela ficou assim, mais diversa e teve de adequar suas práticas à nova realidade. A instituição de um projeto pedagógico surgiu como um importante instrumento para fazê-lo.

Numa retrospectiva da história recente da educação brasileira, ressaltam-se aspectos relevantes das últimas quatro décadas, as quais fundamentam o processo de transformação no modo de conceber e gerir a escola . Neste sentido, VASCONCELLOS afirma que:

Nos anos 70, as instituições de ensino são submetidas a uma virulenta crítica sociológica. Passaram a ser identificadas como aparelhos ideológicos de Estado, como reprodutoras da desigualdade social. Um tanto mais à frente, começa a ruir o mito de ascensão social através do diploma. Tudo isso contribuiu para desestabilizar os educadores, uma vez que o papel da escola já não estava tão evidente como no passado, exigindo uma redefinição.

Paralelamente, desenvolvem-se novos instrumentos de planejamento; concepções novas começam a ser estudadas para enfrentar a complexidade da prática educativa. A tradicional “filosofia da escola” e o velho e bom “regimento escolar” já não dão conta de gerir o cada vez mais caótico cotidiano. Os avanços da conquista de direitos, o crescimento da vontade de participar, da mesma forma, configuram o quadro em que se insere a escola. Neste contexto, o Projeto Político-Pedagógico vai se afirmando como uma necessidade para os educadores e para as instituições de ensino. (VASCONCELLOS, 2002: p.16).

Neste sentido, a escola vai sendo identificada como um importante espaço na concretização das políticas educativas, deixando de ser um mero prolongamento da administração central. Com isto, se reconhece que cada escola é uma organização social, inserida num contexto local, com uma identidade e culturas próprias, um espaço de autonomia a construir e descobrir, susceptível de se materializar num processo educativo.

A Constituição de 1988 trouxe novas perspectivas para a sociedade e especialmente para a educação. Apesar de o Estado não ter mudado sua estrutura de poder “Conservando e aprofundando suas dimensões neoliberais por meio de uma proposta de modernidade” (SEVERINO, 1992. p. 31), tem ocorrido maior ênfase no discurso sobre os valores democráticos e o setor educacional tende a refletir esses valores. Assim a educação, e mais especificamente a gestão, necessitam de reflexões sobre seus aspectos teórico-práticos para viabilizar uma práxis e uma cultura democráticas. Promover a democratização nas relações escolares, de forma a modificar as estruturas de poder implica necessariamente, promover mudanças na gestão da escola.

**Legislação**

**O Direito à participação na Gestão do Ensino**

A Constituição Federal de 1988 declara que o Brasil é um Estado Democrático de Direito que tem dentre seus fundamentos a cidadania (art. 1°, II). No restante do texto constitucional, um conjunto de mecanismos necessários ao exercício dessa cidadania são instituídos , destacando-se, em relação à gestão pública, o chamado direito à participação, a ser regulamentado através de lei (Art. 37.§3°). A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta.(LDB – 9394/96)

Em termos educacionais, a Constituição foi ainda mais explícita e inovou em relação aos textos anteriores ao incluir dentre seus princípios a “gestão democrática do ensino público” (Art.206,VII). Estes dispositivos constitucionais abriram espaço para a institucionalização de mecanismos de participação na gestão de escolas e sistemas educacionais.

A LDB (Lei n° 9.394/1996) toma para si a atribuição de regulamentar parte dos dispositivos constitucionais, reafirma o princípio da gestão democrática e delega para os sistemas de ensino específicos (nacional, estaduais e municipais) a definição das formas de exercitá-lo (LDB, art.3°, VIII, e art.14). O Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n° 8.069/1990), por sua vez, estabelece o direito à liberdade de opinião e expressão e de participação na vida política (art.16, II e VI); além disso, dentre os direitos especiais de crianças e adolescentes assegura “o direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer à instâncias superiores” (art..53, III) e “o direito de organização e participação em entidades estudantis” (art.53, IV). Também estabelece o direito dos pais ou responsáveis de “ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”(art.53, parágrafo único). CARNEIRO (2003)

Os mais difundidos mecanismos de participação são, sem dúvida, os conselhos de políticas públicas. Na educação, estes conselhos são múltiplos e apresentam diferentes características. Sob a mesma denominação “conselho”, encontramos órgãos vinculados à gestão dos sistemas de ensino, com caráter eminentemente consultivo e normativo (conselhos de educação), à gestão de instituições de ensino (conselhos escolares) e à gestão de políticas educacionais específicas (conselhos do FUNDEB, conselhos de alimentação e transporte escolar, etc). Também sob o mesmo nome encontramos órgãos com diferentes possibilidades de participação democrática, o que se expressa na forma como são escolhidos seus membros.

**Conselhos de Educação**

Em âmbito federal, a atual forma de organização do conselho de educação existe desde 1931, quando foi criado o Conselho Nacional de Educação, órgão atualmente regulado pela Lei n° 9131/95. Os conselhos estaduais de educação foram implantados pela LDB de 1960 e os conselhos municipais, apesar de estarem previstos em lei desde 1971, somente com a Constituição de 1988 é que passaram a se organizar autonomamente. Atualmente são assim organizados os conselhos de educação. BORDIGNON (2004).

**Conselho Nacional de Educação** – composto por 24 conselheiros nomeados pelo Presidente da República. Este conselho terá funções normativas, exercidas através de resoluções, quando homologadas pelo Ministro da Educação possuem natureza jurídica igualmente de uma lei.

**Conselhos Estaduais de Educação** – possuem em regra 24 membros, escolhidos pelo governo estadual. Também possuem função normativa e de supervisão, atuando de forma suplementar o Conselho Nacional. Pode contudo atuar mesmo nas áreas de competência da União em caso de omissão ou delegação da mesma.

**Conselhos Municipais de Educação** – Embora amparado pela lei n° 5692/71, até hoje sua criação é facultativa, cabendo aos municípios decidir se constituem sistema educacional próprio ou se continuam integrados ao sistema estadual respectivo.

Segundo Souza (1997), existe um grande déficit entre a garantia constitucional de uma gestão democrática na educação e a forma de como são escolhidos os membros dos conselhos de educação. Isso leva a algumas distorções. A primeira e a mais evidente delas é a completa desproporção na indicação de conselheiros vinculados a escolas privadas, cuja densidade decisória nos conselhos é bem superior a escolas públicas, cuja densidade decisória nos conselhos é bem superior a sua importância na oferta de educação básica.

**Conselho Escolar** - o Conselho Escolar é um colegiado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar com a função de gerir coletivamente a escola. Com suporte na LDB 9394/96, no Artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II, esses conselhos devem ser implementados para se ter uma gestão democrática, que tem como função especial discutir as políticas que deverão ser adotadas pela escola bem como colaborar na construção do Projeto Político Pedagógico da mesma.

Segundo Antunes (1998), alguns parâmetros são importantes a serem considerados para dar maior transparência à gestão, à escolha dos participantes e aos trabalhos desenvolvidos:

- **Natureza do Conselho Escolar** – Deve ser deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora.

- **Atribuições fundamentais**: Elaborar seu regimento interno; elaborar, aprovar, acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico; criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar; definir e aprovar o plano de aplicação financeiros da escola; participar de outras instâncias democráticas, como conselhos regional, municipal e estadual da estrutura educacional, para definir, acompanhar e fiscalizar políticas educacionais.

- **Normas de funcionamento** – O Conselho Escolar deverá se reunir periodicamente, conforme a necessidade da escola, para encaminhar e dar continuidade aos trabalhos aos quais se propôs; a função dos membros do CE não será remunerada; serão válidas as deliberações tomadas por metade mais um dos votos presentes da reunião.

- **Composição**: Todos os segmentos existentes na comunidade escolar deverão estar representados no CE, assegurada a paridade (número igual de representantes por segmento); o diretor é membro nato do conselho.

- **Processo de escolha dos membros**: A eleição dos membros e suplentes deverá ser feita na unidade escolar, por votação direta, secreta e facultativa.

- **Presidência do Conselho Escolar**: Qualquer membro efetivo do conselho poderá ser eleito seu presidente, desde que esteja em pleno gozo de sua capacidade civil.

- **Critérios de participação**: Participam do Conselho com direito a voz e voto todos os membros eleitos por seus pares; os representantes dos estudantes a partir do 5° ano, ou com mais de 10 anos terão sempre direito a voz e voto, salvo nos assuntos que, por força legal, sejam restritivos aos que estiverem no gozo de sua capacidade civil; poderão participar das reuniões do Conselho, com direito a voz e não voto, os profissionais de outras secretarias que atendam às escolas, representantes de entidades conveniadas, Grêmio Estudantil, membros da comunidade, movimentos populares organizados e entidades sindicais.

- **Mandato**: Um ano, com direito à recondução.

2.2 – Formação do Gestor no Processo Educacional

A formação do professor tem se tornado uma das preocupações dos sistemas educacionais e constitui-se segundo Nóvoa (2001), num eixo estratégico fundamental” (2001, p.68) de desenvolvimento de homens e organizações. Enquanto definição, encontramos na palavra formar (formare) a equivalência a dar forma,a criar, que se distingue lexicamente de educar, ensinar e instruir. Educar recebe provavelmente a influência de educare, significa alimentar, criar, fazer sair, aproxima-se a idéia de subida de nível, “é a prática mais humana, considerando-se a profundidade e a amplitude de sua influência na existência dos homens” Gadotti (2001, p.11) diante dos demais seres vivos. Ensinar vem do latim insignare, associa-se a ministrar o ensino. Instruir, têm origem em instruiere, que significa transmitir conhecimento.

A palavra formação, no sentido pedagógico surge relacionada às questões militares em 1908, porém é a partir dos anos 60 que passa a ser utilizada na educação com uma vasta gama de significados, abrangendo tanto o curso (habilitação acadêmica) o sistema ( o plano de formação dos formadores) quanto o processo (a formação como resultado). O termo formação, entendido como ensino, surge provavelmente da necessidade que as pessoas sentem de atualizar os próprios conhecimentos constantemente, em razão das transformações sociais observadas, as quais a escolarização formal já não consegue dar respostas somente com a estrutura institucional básica. A formação em questão, fica permeada pela associação entre a teoria e a prática, em que, os envolvidos atendem aos objetivos dos diferente níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento daquele que está em formação e que precisa continuar aprendendo e compreendendo os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos e educacionais.

O curso de Pedagogia tem sido desde algumas décadas, com maior ou menor intensidade, dependendo do momento histórico, o responsável pela formação inicial dos profissionais para a Educação Básica, que atuam na Educação Infantil e séries iniciais do Ensino Fundamental, entre eles, o gestor, este entendido como profissional de educação para administração. A formação do gestor, na habilitação Administração Escolar do curso de Pedagogia, processou-se nos termos da Resolução nº 02/69, até o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96. O curso sempre foi objeto de questionamento pelos educadores, desde sua organização nos termos do Decreto 1190, de 1939, pelo seu caráter enciclopédico, até sua fragmentação em habilitações. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional suprimiu as habilitações, oferecendo duas possibilidades de formação do profissional para administração educacional: graduação no Curso de Pedagogia ou em curso de pós-graduação (Art. 64).

Em 15 de maio de 2006, foram publicadas as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura, consubstanciadas na Resolução CNE, nº 1. Privilegiam a formação do licenciado para as séries iniciais do Ensino Fundamental e para a Educação Infantil em detrimento da formação do bacharel, cientista da educação. Contudo, não são impeditivas da formação do gestor escolar, como desajeitadamente afirma o artigo 14, reforçando uma contradição interna, já denunciada por outros. Este trabalho analisa as condições e variáveis intervenientes para o uso da tênue possibilidade oferecida pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação do gestor da escola no curso de Pedagogia. GADOTTI (2000)

No entanto, a realidade demonstra que a administração escolar projeta-se no desafio da conscientização, e parte do pressuposto de que existe a possibilidade do homem se desenvolver e crescer interiormente, participar da construção de si mesmo e de uma comunidade cada vez mais humana, de conquistar sua liberdade. O profissional pedagogo é aquele que atua por meio de canais que permitam perceber a democracia não como forma de regime político, mas uma forma de existência social. Assim sendo, a questão democrática passa a ser uma questão social e política, fundada numa cidadania concreta, que começa no plano do trabalho, isto é, a passagem dos objetos sociopolíticos em que nos tornamos, sujeitos históricos.

No âmbito político, advoga a necessidade de distinguir as determinações de um determinado fenômeno no processo histórico necessitamos diferenciar de forma bem clara aquelas determinações que se alternadas, modificam estruturalmente a natureza dos fatos ou das relações sociais daquelas que alteram sem mudar sua essência estrutural.

No âmbito epistemológico, o pressuposto básico é de que a compreensão dos fatos da realidade social implica articulá-las na sua totalidade histórica, com o objetivo de combater a fragmentação e o particularismo do conhecimento e no domínio curricular o eixo básico das mais diferentes ordens.

No plano pedagógico, o eixo central da proposta de uma escola unitária cidadã, funda-se no processo ensino-aprendizagem tendo como alvo os alunos enquanto sujeitos sociais suas múltiplas necessidades, dimensões e diversidades, o que requer uma leitura consciente das determinações concretas da própria realidade.

Pensar a formação do gestor escolar nos remete a pensar como ocorre a formação inicial do professor na academia, pois entendemos que ele é antes professor, depois administrador.

A formação do professor tem se tornado uma das preocupações dos sistemas educacionais e constitui-se segundo Nóvoa num “eixo estratégico fundamental” (1991, p.68) de desenvolvimento de homens e organizações.

Autores como Behrens (1996), Brito e Purificação (2006), Nóvoa (1991), Almeida (2002, 2005), entre outros, defendem que a formação do professor não deve ser concebida como algo acabado, tendo em vista que há um conjunto de atividades que ocorre geralmente após a formação inicial e tem como objetivo o desenvolvimento do conhecimento, de competências. É um processo que não se desenvolve à margem dos projetos das escolas, ao contrário, se apoia neles.

Outro aspecto relevante na formação do professor segundo Nóvoa (1991) é a grande articulação com os projetos educativos da escola e reconstruir constantemente a sua práxis, tendo em vista que nem sempre ele está atuando em sala de aula, portanto, alheio à orientação e utilização das tecnologias com viés pedagógico, que difere da concepção de ensino/aprendizagem, embasada na racionalidade presente na atual estrutura curricular. (Nóvoa, 2001).

Estar em formação é valorizar constantemente os processos de formação formal e informal do conhecimento, por isto, que este ciclo não tem fim, desenrola-se durante toda a carreira do educador.

Segundo Gadotti (2001):

“É um processo que pode se prolongar por toda uma vida, portanto, não se evidencia a dicotomia formação inicial e formação continuada, aplicada de diferentes formas, varia conforme a região e ou local do evento. Representa um desafio à pedagogia tradicional porque significa introduzir mudanças no processo de ensino e aprendizagem, nos modos de estruturação e funcionamento da escola e nas relações com a comunidade.”(GADOTI, 2001, p.138)

Segundo Nóvoa (2001), na formação inicial, os educadores adquirem competências para desempenhar a atividade profissional e a dinâmica da formação destes, articula-se na dialética entre formação básica ou inicial e formação continuada ou permanente.

A noção de formação continuada está relacionada à idéia de como se concebe a que lhe está subjacente, pois vários são os fatores que diferenciam uma formação de outra, e podem estar relacionadas à insuficiência da formação inicial, à disponibilidade de verbas, aos planejamentos ou ao quadro de formadores, tendo em vista a heterogeneidade na formação inicial.

Embora o Estado proporcione formação continuada para os profissionais da educação, é visível e necessário que o Gestor escolar seja contemplado com uma formação específica, para poder atuar com eficiência na gestão e uso dos recursos tecnológicos em seus espaços de trabalho.

“Evidencia-se a importância de se desenvolver programas de formação voltados para as especificidades do trabalho dos gestores, alicerçados na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas, na integração entre tecnologias e metodologias de formação, tendo as tecnologias como artefatos que favoreçam os encontros entre pessoas, valores, concepções, práticas e emoções.” (ALMEIDA, 2005, p.18)

É preciso que o gestor seja formado para perceber as diversas redes que compõem o conhecimento, pois o processo de gestão envolve muito mais que “controlar” o uso e acesso às tecnologias disponíveis, já que na formação, ele também aprende a buscar caminhos possíveis para desempenhar o seu papel.

O gestor escolar precisa estar bem preocupado profissionalmente, consciente que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola ao qual esteja à frente. A essência comum da função administrativa, mas apenas acrescenta a necessidade de se definirem os fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

“O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões.Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.”

(LIBÂNEO, 2001, p.332)

Outro aspecto relevante na formação do gestor é que não basta que ele queira implementar novas técnicas e métodos em sua administração, é preciso uma observação contínua e sistemática dos elementos para que sua gestão não fique obsoleta e seus métodos ultrapassados, e também se alimente da vontade de constantemente construir algo novo, de compartilhar os momentos de dúvidas, questionamentos e incertezas, de encorajar o seu processo de reconstrução, de agregar os diferentes grupos sociais dentro da instituição escolar, ou seja, atuar sempre com transparência e liderança.

Reconhecendo a amplitude do processo educacional, constatamos que a função pedagógica deve verter para a transparência sustentada pelo trabalho coletivo e participativo. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão do estado influindo na maneira mais efetiva no desenvolvimento de metodologias educacionais.

2.3- A Gestão Democrática na escola e a construção do PPP – Projeto Político Pedagógico

O desenvolvimento educativo, alavanca de todo o desenvolvimento econômico e sociocultural, não pode prescindir do processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola numa perspectiva da gestão educacional. Neste contexto, ressalta-se a intrínseca relação entre os padrões de qualidade das instituições escolares, e o modelo de gestão educacional que adotam.

Em sentido etimológico, o termo projeto vem do latim projectu, particípio passado do verbo projicere, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. (BAFFI, apud VEIGA: 2001, p.12). Isso implica na relevância do conhecimento sobre a construção do PPP que deve ser concebido segundo o modelo de gestão participativa, numa perspectiva inovadora, como resposta às demandas sociais e pedagógicas, do contexto da sociedade contemporânea.

**A Gestão Democrática na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP)**

O desenvolvimento educativo, alavanca de todo o desenvolvimento econômico e sociocultural, não pode prescindir do processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola numa perspectiva da gestão educacional. Neste contexto, ressalta-se a intrínseca relação entre os padrões de qualidade das instituições escolares, e o modelo de gestão educacional que adotam.

Em sentido etimológico, o termo projeto vem do latim projectu, particípio passado do verbo projicere, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. (BAFFI, apud VEIGA: 2001, p.12). Isso implica na relevância do conhecimento sobre a construção do PPP que deve ser concebido segundo o modelo de gestão participativa, numa perspectiva inovadora, como resposta às demandas sociais e pedagógicas, do contexto da sociedade contemporânea.

A complexidade inerente ao trabalho educacional, não pode prescindir de considerar a necessária articulação entre a competência técnica e o compromisso político dos gestores do PPP, que é determinada em grande parte, por um conjunto de princípios, processos e procedimentos que possibilitam a um só tempo a reflexão sobre a ação, que se verifica no contexto educativo, aliando a capacidade de compreensão, de análise e de crítica sobre os processos de gestão em suas inter-relações com os processos de aprendizagem e ensino, fatores indissociáveis na construção do conhecimento. (VEIGA, 2001).

Numa retrospectiva da história recente da educação brasileira, ressaltam-se aspectos relevantes das últimas quatro décadas, as quais fundamentam o processo de transformação no modo de conceber e gerir a escola Neste sentido, VASCONCELLOS afirma que:

Nos anos 70, as instituições de ensino são submetidas a uma virulenta crítica sociológica. Passaram a ser identificadas como aparelhos ideológicos de Estado, como reprodutoras da desigualdade social. Um tanto mais á frente, começa a ruir o mito de ascensão social através do diploma. Tudo isso contribuiu para desestabilizar os educadores, uma vez que o papel da escola já não estava tão evidente como no passado, exigindo uma redefinição. Paralelamente, desenvolvem-se novos instrumentos de planejamento; concepções novas começam a ser estudadas para enfrentar a complexidade da prática educativa. A tradicional “filosofia da escola” e o velho e bom “regimento escolar” já não dão conta de gerir o cada vez mais caótico cotidiano. Os avanços da conquista de direitos, o crescimento da vontade de participar, da mesma forma, configuram o quadro em que se insere a escola. Neste contexto, o Projeto Político-Pedagógico vai se afirmando como uma necessidade para os educadores e para as instituições de ensino. (VASCONCELLOS, 2002: p.16).

Segundo Gurgel (2002), no final da ditadura militar na década de 80, o Brasil vivia um movimento de redemocratização do processo político e social, que culminou com a promulgação da Constituição Brasileira de 1988. Nesse contexto o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil) foi um dos grandes batalhadores pela “gestão democrática do ensino público”, um conceito que pretendia ser uma alternativa ao planejamento centralizador estatal.

Ainda segundo a autora, outro aspecto importante é que nessa mesma época a escola brasileira passou a incluir em seus bancos, populações antes excluídas do sistema público de ensino. Ela ficou assim, mais diversa e teve de adequar suas práticas à nova realidade. A instituição de um projeto pedagógico surgiu como um importante instrumento para fazê-lo.

Neste sentido, a escola vai sendo identificada como um importante espaço na concretização das políticas educativas, deixando de ser um mero prolongamento da administração central. Com isto, se reconhece que cada escola é uma organização social, inserida num contexto local, com uma identidade e culturas próprias, um espaço de autonomia a construir e descobrir, susceptível de se materializar num processo educativo.

Nos anos 90 a idéia do PPP vai tomando corpo no discurso oficial, em quase todas as instituições de ensino, consoante ao que preconiza a LDB 9394/96, em seu Artigo 12, inciso 1, que prevê: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seus sistemas de ensino, tem a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica*”* (CARNEIRO, 2003: p.68) preconiza ainda, a referida Lei, que cabe a escola garantir a participação através da gestão democrática. Nesta dimensão deixa explícita a idéia de que a escola não pode prescindir da reflexão sobre sua intencionalidade educativa.

O PPP, a partir de 2000, vai sendo construído, segundo Veiga (2004), como um desafio, como uma possibilidade democrática de participação, envolvendo todos os atores da escola.

“O PPP instaura-se no processo de mudança e de antecipação do futuro, que estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Sua dimensão político pedagógica pressupõe uma construção participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares. Ao desenvolvê-lo, as pessoas (re) significam suas experiências, refletem suas práticas, resgatam, reafirmam e atualizam valores, explicitam seus sonhos e utopias, demonstram seus saberes, dão sentido aos seus projetos individuais e coletivos, reafirmam suas identidades, estabelecem novas relações de convivência e indicam um horizonte de novos caminhos, possibilidades e propostas de ação.” (VEIGA, 2004, p. 64).

O diretor exerce papel fundamental na condução do processo de construção do PPP, a ele compete promover a condução do processo, ou seja, que os preceitos abordados no ”plano de intenções” não se deem só na relação professor/aluno, mas se estendam a todas as áreas de organização dos espaços da escola, propiciando as inter-relações, entre toda a comunidade escolar.

Padilha (2002), nos relata acerca da articulação do processo de construção do Projeto:

Garantir que o processo de construção do projeto pedagógico seja democrático, garante um espaço/tempo para os questionamentos da comunidade escolar. O gestor é a figura que articula os diferentes braços operacionais e conceituais em relação ao plano de intenções, a base conceitual do documento. É ele que deve antecipar os recursos a serem mobilizados para alcançar o objetivo comum. Para sua implantação, ele também cuida para que projetos institucionais que se estenda a toda a comunidade escolar – como incentivo à leitura ou proteção ambiental – não se percam com a chegada de novos planos, mantendo o foco nos objetivos mais amplos previstos anteriormente. (PADILHA, 2002, p.125)

No contexto desta investigação ressalta-se a importância que assume a proposta pedagógica humanista, estabelecida nas Diretrizes Curriculares para Educação Infantil (Parecer CEB 22/98), para a construção do PPP, na medida em que a elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do planejamento didático pedagógico, numa perspectiva colegiada, constitui-se fundamental para viabilizar a efetiva participação, intencionalidade, compromisso político e competência técnica de todos os envolvidos, no processo de cuidar e educar.

Para Libâneo, constitui-se central na construção do PPP, o diagnóstico da realidade educacional, no sentido de viabilizar via currículo os instrumentos necessários a sua transformação.

O Projeto Político Pedagógico – Curricular deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola. Nesse sentido, ele sintetiza os interesses, desejos, as propostas dos educadores que dentro desta própria característica, estabelece objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estruturas, hábitos e valores.

Neste contexto faz-se mister, o estudo e o entendimento sobre a relação teoria-prática na construção de um projeto político pedagógico, que vise cumprir seu papel, bem como oferecer um serviço de qualidade, respeitando as necessidades da clientela na pré-escola: currículo e ensino, bem como a prática escolar no seu cotidiano, visando proporcionar ao educando, um ensino de qualidade.

(LIBÂNEO, 2001, p.54).

Segundo Krawczyk *et ali* (Nova Escola, 2008) alguns aspectos básicos devem estar presentes na elaboração do projeto pedagógico de qualquer escola, e que se refere ao conhecimento da comunidade, em que se inserem para, em seguida, estabelecer o plano de intenções que responda as demandas, considerando, segundo VEIGA: (2002), quatro dimensões: jurídica; pedagógica; administrativa e financeira, que se inter-relacionam numa perspectiva de garantir a autonomia do processo decisório colegiado.

Ainda segundo a autora, na prática, a comunidade escolar deve começar respondendo a seguinte questão: por que a para que existe esse espaço educativo? O que implica na dimensão filosófica. Assim é importante que o projeto preveja aspectos relativos aos valores que se deseja instituir na escola, ao currículo e à organização, relacionando o que se propõe na teoria com a forma de fazê-lo na prática – prevendo prazos para tal. Tendo isso claro para todos, é preciso olhar para os outros três braços do projeto. São eles: a formação dos professores - maneira como a equipe vai se organizar para cumprir as necessidades originadas pelas intenções educativas; a gestão administrativa, em consonância aos preceitos legais – viabilidade do que for necessário para que as demais partes funcionem dentro da construção da “escola que se quer”. Além disso, um mecanismo de avaliação de processos deve ser criado, revendo as estratégias estabelecidas para uma eventual (re) elaboração de metas e ideais.

Indo além, o PPP tem como desafio, segundo Veiga de:

“(...)transformar o papel da escola na comunidade. Em vez de só atender às demandas da população – sejam elas atitudinais ou conteudistas – e os preceitos e às metas de aprendizagem, colocados pelo governo, ela passa a sugerir aos alunos uma maneira de “ler” o mundo. (...)” (VEIGA, 2002, p.).

Uma questão que merece atenção perpassa na seguinte questão: a quem compete e como deve se viabilizar a elaboração do PPP?

Deve ser pautada em estratégia que deem voz a todos os atores da comunidade escolar: funcionários, alunos, pais e professores. Essa mobilização é tarefa, por excelência, do diretor. Não existe uma única forma de orientar esse processo. Ele pode se verificar no Conselho Escolar, em que os diferentes segmentos da comunidade estão representados, mas também pode ser conduzido de outras maneiras – com a participação individual, grupal ou plenária. A finalização do documento também deve ocorrer de forma democrática – embora alguém ou um grupo possa se responsabilizar pela redação – para que todos os atores se identifiquem com ele e possam sugerir alterações e acréscimos. É importante garantir que o projeto tenha metas e estabeleça propostas permanentes para médio e longo prazo (esses itens devem ser decididos com muito cuidado, já que precisam ser válidos por mais tempo). (GURGEL, 2008, p. 12).

Por haver uma função socializadora inerente á escola, ela compete ser difusora de valores e atitudes, quer tenham consciência disso ou não. As instituições de ensino não são entidades alheias às dinâmicas sociais e é importante que tenham propostas em relação aos temas relevantes do lado de fora de seus muros – já que eles se reproduzem também no seu interior. Este processo, segundo Padilha, os atores têm diferentes compreensões sobre o que é de interesse coletivo. Por isso, é preciso estabelecer um ambiente de respeito para dialogar e chegar a pontos de acordo na comunidade.

Assim como o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) também tem leis para assegurá-lo. Na LDB, o Artigo 12 dispõe: “Os estabelecimentos de ensino (...) terão incumbência de: (Inciso I) elaborar e executar sua proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”

Para que se tenha êxito em fazer um Projeto Político-Pedagógico, com a participação da comunidade, e para que sua implementação esteja presente na realidade escolar, algumas características fundamentais:

**Comunicação eficiente**: Um projeto deve ser factível e seu enunciado facilmente compreendido. Adesão voluntária e consciente ao projeto: Todos precisam estar envolvidos. A corresponsabilidade é um fator decisivo no êxito de um projeto.

**Suporte institucional e financeiro**: Tem que ter vontade política, pleno conhecimento de todos e recursos financeiros claramente definidos.

**Controle, acompanhamento e avaliação do projeto**: Um projeto que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos.

**Credibilidade**: As idéias podem ser boas, mas se os que as defendem não têm prestígio, competência e legitimidade, o projeto pode ficar bem limitado.

Reconhecendo a amplitude do processo educacional, constatamos que o trabalho administrativo pedagógico deve verter para a transparência sustentada pelo trabalho coletivo e participativo. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão do estado influindo na maneira mais efetiva de seu funcionamento.

2.4 – O papel do gestor escolar e a sua interação com as comunidades do entorno da escola : Uma construção possível

Nesse contexto de profundas mudanças ideológicas, culturais , sociais e profissionais, aponta-se a educação como o cerne do desenvolvimento da pessoa humana e as sua vivência na sociedade, da qual se espera um desenvolvimento econômico acrescido e uma melhor qualidade de vida.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola. (MEDEIROS, 2003).

Esta proposta está presente hoje em praticamente todos os discursos da reforma educacional no que se refere à gestão, constituindo um “novo senso comum”, seja pelo reconhecimento da importância da educação na democratização, regulação e “progresso” da sociedade, seja pela necessidade de valorizar e considerar a diversidade do cenário social, ou ainda a necessidade de o Estado sobrecarregado (BARROSO, 2000) “aliviar-se” de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local.

Em nível prático, encontramos diferentes vivências dessa proposta, como a introdução de modelos de administração empresariais ou processos que respeitam a especificidade da educação enquanto política social, buscando a transformação da sociedade e da escola, através da participação e construção da autonomia e da cidadania. Falar em gestão democrática nos remete, portanto, quase que imediatamente a pensar em autonomia e participação.

O que podemos dizer sobre esses dois conceitos, já que há diferentes possibilidades de compreendê-los? Pensar a autonomia é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois se pode crer na idéia de liberdade total ou independência, quando temos de considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parta da organização educacional. Por isso, deve ser muito bem trabalhada, a fim de equacionar a possibilidade de direcionamento camuflado das decisões, ou a desarticulação total entre as diferentes esferas, ou o domínio de um determinado grupo, ou, ainda, a desconsideração das questões mais amplas que envolvem a escola.

Para Libâneo ( 2001), a educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. A principal função social e pedagógica da escola é de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

“Para isto, faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que aos objetivos sociais e políticos da escola correspondam estratégias adequadas e eficazes de organização e gestão.”

(LIBÂNEO, 2001, p.137)

Outro conceito importante é o da participação, pois também pode ter muitos significados, além de poder ser exercida em diferentes níveis. Podemos pensar a participação em todos os momentos do planejamento da escola, de execução e de avaliação, ou pensar que participação pudesse ser apenas convidar a comunidade para eventos ou para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico. Portanto, as conhecidas perguntas sobre “quem participa?” “como participa?” “no que participa?” “qual a importância das decisões tomadas?” devem estar presente das agendas de discussão da gestão na escola e nos espaços de definição da política educacional de um município, do estado ou do país.

Quais são os instrumento e práticas que organizam a vivência da gestão escolar? Segundo Libâneo (2004), esses processos mesclam democracia representativa – instrumentos e instâncias formais que pressupõem a eleição de representantes, com democracia participativa – estabelecimentos de estratégias e fóruns de participação direta, articulados e dando fundamento a essas representações.

Vários autores como Padilha (1998) e Dourado (2000), defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares como formas mais democráticas de gestão. Outro elemento indispensável é a descentralização financeira, na qual o governo, nas suas diferentes esferas, repassa para as unidades de ensino recursos públicos a serem gerenciados, conforme as deliberações de cada comunidade escolar. Estes aspectos estarão conformados na legislação local, nos regimentos escolares e regimentos internos dos órgãos da própria escola, como o Conselho Escolar e a ampla Assembléia da Comunidade Escolar.

Para funcionar em uma perspectiva democrática, segundo Ciseki (1998), os Conselhos, de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, funcionários). Para tal, é importante que todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Os Conselhos e Assembléias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadores, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.

3 - CONCLUSÃO

Considerando todos os aspectos vivenciados em sociedade, onde as relações se permeiam com os hábitos, atitudes e referências culturais, nessa complexidade, desenvolvem-se novas racionalidades, as quais começam a emergir dentro de um novo paradigma: Onde nós estamos? Para onde vamos? Quais as práticas que devemos adotar na formação de um cidadão ético, reflexivo, crítico e comprometido com o seu meio? Por onde perpassa a nossa práxis na educação?

Nós educadores, temos uma responsabilidade acrescida na compreensão do presente e na reparação do futuro. Grande parte do tempo das crianças é passado na escola, esta se constituiu um espaço, um tempo e um contexto de aprendizagem e de desenvolvimento. E mesmo que, por força das novas tecnologias,, a aprendizagem desprende da necessidade de espaços coletivos e tempos simultâneos, ela não deixará nunca de realizar-se em contexto, talvez em comunidades aprendentes interconectadas, nem por isso se poderá deixar de pensar em escola. Com novas configurações, porém, na sua essência: escola.

Portanto, deseja-se uma escola reflexiva, concebida como uma organização que continuamente se pensa em si própria, na sua missão e na sua organização e confronta-se com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo. Nesta escola, acredita-se que formar é organizar contexto de aprendizagem, exigentes e estimulantes, isto é, ambientes formativos que favoreçam o cultivo de atitudes saudáveis e o desabrochar das capacidades de cada um, com vistas ao desenvolvimento de competências que lhes permitam viver em sociedade, ou seja, nela conviver e intervir em interação com os outros cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALARCÃO, Izabel . **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 1991.

ALMEIDA, M. E. B (2005). Educação e tecnologias no Brasil e em Portugal em três momentos de sua história. In **Educação, Formação & Tecnologias**; vol.1(1), pp. 23-36. Disponível em <http://eft.educom.pt>

ANTUNES, Ângela. **Leitura do Mundo no contexto da planetarização:** por umapedagogia da Sustentabilidade. Tese de doutoramento. São Paulo, FE-USP, 2002.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes.** PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, 2000.

ARROYO, M.G. **Administração da Educação**: poder e participação. Educação e Sociedade. V.1, n°2, 1979, pp.36-46.

AZEVEDO, Janete; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Educação, sociedade e mudança**. Brasília: CNTE, 2005.

BAFFI, Maria Adélia Teixeira. **O perfil profissional do formando no Projeto Pedagógico**. In: BELLO. José Luiz de Paiva. Pedagogia em Foco, Rio de Janeiro, 2002.

BARROSO, C.A. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da Gestão**. São Paulo:Cortez, 2000.

BEHRENS, M.A. **Aprendizagem colaborativa num paradigma emergente**.In:\_\_\_

BEHRENS M.A.; MASETTO, M.; MORAN, J. M. **Novas tecnologias e mediação****pedagógica**. Campinas: Papirus, 2000

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 1996

\_\_\_\_\_\_\_\_ **O paradigma emergente e a prática pedagógica.** 2 ed. Curitiba: Champagnat, 2000

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Aformação pedagógica e os desafios do mundo moderno**.In: MASETTO, M. T. (Org.) Docência na universidade, Campinas: Papirus, 1998

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Aprendizagem por projetos e os contratos didáticos.** Revista Diálogo Educacional. Curitiba: Champagnat. V.2, no.3, p.79-97, jan./jun. 2001

BERBEL, N. (Org.) **Metodologia da problematização**: fundamentos e aplicações. Londrina: UEL, 1999

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000.   
-----------**Cadernos dos Conselhos Escolares**. Caderno 2: Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola. Brasília: MEC, 2004, 10 volume

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União*,* Brasília, 20 dez. 1996.

\_\_\_\_. Resolução CNE nº1, de 15 de maio de 2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia**, licenciatura. *Diário Oficial da União,* Brasília, 15 maio de 2006

\_\_\_\_ MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – Disponível em http:// [www.mwc.com.br](http://www.mwc.com.br). Acesso em 04/09.

CARNEIRO, Moacir Alves, **LDB Fácil** - , 9ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003

COSTA, Célia Maria R. da C, SILVA, Itamar Nunes da, **Gestão escolar**: desafio da

democratização. I, II, III. Jornal do SINTEP, 1990.

DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola**: Elaboração e avaliação.

Petrópolis, RJ, 1994.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir***.* São Paulo, Cortez, 1998. [ [Links](javascript:void(0);) ]

DOWBOR, L. **A reprodução social***.* São Paulo, Vozes, 1998. [ [Links](javascript:void(0);) ]

DIAS, José Augusto , Jean Valerian , **Gestão da Escola Fundamental -** Subsídios para Análise e Sugestões de Aperfeiçoamento**,** SP: Cortez; UNESCO, Brasília MEC, 2001.

FERREIRA, Naura S. Carapeto, **Gestão Democrática da Educação**: Atuais Tendências, Novos Desafios, 4ª Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Syria Carapeto (org). **Gestão da Educação**; Impasses, Perspectivas

e Compromissos. Cortez:S.P:2000

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Tradução de Moacir Gadotti e Lilian Lopes

Martins. RJ: Paz e Terra – 1983 - 12º ed.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia:** saberes necessários à práticaeducativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E, (orgs.). **Autonomia da Escola:** Princípios ePropostas**.** São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_\_\_\_ **Pedagogia da Práxis**. São Paulo: Cortez, 1995.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre, Ed. Artes Médicas, 2001.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo:** na educação e em

outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político,

religioso e governamental.. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GANDIM, Danilo, **Planejamento Como Prática Educativa**, 13ª Edição, São Paulo: Loyola, 1983.

\_\_\_\_ **Temas para um Projeto Político Pedagógico.** São Paulo: Loyola,1995

GRACINDO, R.V. Gestão da Educação: o município e a escola. In.: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs) . **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo:Cortez, 2003.

GRAMSCI,Antônio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de CarlosNelson Coutinho. 8.ed. Rio de janeiro, Civilização Brasileira. 1991.

GURGEL, Thaís. **A Grande Articulação: Projeto Político Pedagógico - Nova Escola – Gestão Escolar**, N°1, p.10-13, agosto, São Paulo: Ed. Abril, 2008.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papirus, 1994.

KRAWCZYK (org.) A gestão escolar: um campo minado. Artigo científico, disponível em http:// [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em julho/2009.

KRAMER, Sônia. **Com a pré-escola nas mãos – Uma alternativa curricular para a** **Educação Infantil**, 3ª Edição, São Paulo: Ed. Ática, 2003.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Maria Andrade. **Metodologia do Trabalho** **Científico,** 6ª Ed. São Paulo:Atlas, 2001.

LIBÂNEO , José Carlos, **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**, 5ª Edição, Goiânia/GO :Ed. Alternativa,2001.

LÜCK, Heloisa ,FREITAS Kátia Siqueira de ,GIRLING Robert e KEITH Sherry. “**A escola participativa**: O trabalho do gestor escolar” capitulo1,2ª ed. Rio de janeiro DP&A.1998.   
LUCKESI , Cipriano C., **Avaliação da Aprendizagem Escolar**, 11ª Edição, São Paulo :Editora Cortez, 2001.

LUDKE, Marly, MENGA, André. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas.

São Paulo: EPU,1994.

MORAES, M.C. **O paradigma educacional emergente**. Campinas: Papirus, 1998

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro***.* São Paulo: Cortez, 2000

NOGUEIRA, Nilbo R. **Pedagogia dos projetos:** uma jornada interdisciplinarrumo ao desenvolvimento das inteligências múltiplas. São Paulo:Ética, 2001.

NÓVOA, Antonio. **Formação contínua professores**: realidades e perspectivas.  
Aveiro/Portugal, 2001. Universidade de Aveiro, Disponível em http:// [www.universidadeaveiro.com](http://www.universidadeaveiro.com). Acesso em 04/09.

OLIVEIRA, Danila Andrade (org.). **Gestão democrática da educação**. Petrópolis,

RJ: Vozes,1997.

PADILHA, Paulo Roberto – **Planejamento Dialógico** como construir o Projeto Político Pedagógico da Escola, São Paulo:Cortez, 1998

PARO, Victor Henrique ,**Gestão Democrática da Escola Pública** – 3ª Edição,São Paulo: Ed. Aplicada, 2002.

\_\_\_\_ **Administração Escolar –** Introdução Crítica - ,12ª Ed. São Paulo:Editora Cortez, 2003.

**PCNS – Parâmetros Curriculares Nacionais da Educação Infantil** – Secretaria de Educação Infantil – 1ª Edição – Brasília – 2007

PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.

PIMENTA, Selma Garrido. **A Construção do Projeto Pedagógico na Escola de 1º Grau**. In: Série Idéias n° 8. São Paulo: FDE/Governo do Estado de São Paulo, 1992.

PINHEIRO, N.E. **Projeto Político Pedagógico : uma perspectiva de identidade no exercício da autonomia.**São Paulo:Cortez, 1998.

PINTO, Fátima Cunho Ferreira; FELDMAN, Marina; SILVA, Rinalva Cassiano;

**Administração Escolar e Política da Educação,** editora UNIMEP, 1997

REIS, Edmerson dos Santos. **Projeto Político Pedagógico:** moda, exigência ou tomada de consciência?In.: BELLO, José Luiz Paiva. Pedagogia em Foco, Rio de Janeiro, 2001.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. São

Paulo, Cortez: 2000.

**REVISTA ESPAÇO DA SOPHIA** - Nº 06 – SETEMBRO/2007 – MENSAL – ANO I

Gestão Escolar e Democracia

SALGADO, M.U.C. **Projeto Pedagógico**: significado e processo. Belo Horizonte:EdiTAU, 2001.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia:** Polêmicas do nosso tempo**.** Campinas:Autores Associados, 1994.

SEVERINO, Antônio Joaquim. A escola e a construção da Cidadania. In: Severino,

Antônio, Joaquim etal (org.) **Sociedade civil e Educação**. Campinas: Papirus, 1992

SILVA, Jair Militão da. **Democracia e educação**: a alternativa da participação

popular na administração escolar. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 1989.

SILVA, Ezequiel Teodoro de. **Os (des)caminhos da educação**. São Paulo,

Cortez:1997.

SILVA, Cilmar Tadeu. **Paradigmas Contemporâneos e a Educação Superior** – Artigo Científico – São Paulo, 2008. Mestrando em Educação-PUCPC. Disponível em http:// [www.facel.com.br](http://www.facel.com.br), consulta em 04/09.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira; **Como entender e aplicar a nova LDB**: Lei nº9.394/96 – Paulo Nathanael Pereira de Souza, Eurides Brito da Silva – São Paulo:Pioneira, 1997.

TRAGTEMBERG, Maurício. **Administração. Poder e ideologia**. São Paulo: Morais,1990.

TEIXEIRA, Gilberto. **Planejamento Educacional e Planejamento do Ensino**, disponível e <http://www.google/planejamentoescolar.com.br>>. Acesso em abril de 2007.

VASCONCELOS, Celso, **Planejamento: Projeto de Ensino/Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**, 16ª ed.São Paulo: Vozes, 2001.

1. Discente do Curso de Pós-Graduação em Gestão . E-mail: [nelsudo@ig..com.br](mailto:nelsudo@ig..com.br) [↑](#footnote-ref-1)
2. Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Faculdade Integrada Maria Thereza [↑](#footnote-ref-2)