

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

**Aluna: Elvira M. Moser Rogenski**

**Orientadora: Diana Cristina Abreu**

**Curitiba, fevereiro de 2010.**

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

ELVIRA M. MOSER ROGENSKI<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo aborda o quanto é importante o papel do gestor escolar, no que se refere à teoria e prática, e a sua competência face aos desafios e mudanças na educação. A realização deste artigo enfatiza o compromisso e o desafio de se implantar uma gestão verdadeiramente democrática nas escolas públicas. Contextualizamos a nossa justificativa, o porquê de nossa pesquisa, o método que utilizamos que uma abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica.

Buscamos destacar o conceito de gestão democrática e suas concepções teóricas, fazendo uma abordagem sobre a democracia dentro do ambiente escolar, não deixando de ressaltar a importância do planejamento participativo e a construção do projeto pedagógico como instrumento de grande importância para a melhoria do processo ensino-aprendizado do educando. A implantação da gestão democrática na escola Guia Lopes, na qual sou diretora, ainda é uma realidade muito distante, em virtude das muitas contradições encontradas. Concluímos que a partir do momento em que a escola abrir as portas a participação dos sujeitos na elaboração de suas ações, efetiva-se na prática da gestão democrática. Concebida como perspectiva de promover a inclusão, a gestão democrática propõe dar uma nova face à escola, a qual possa refletir quem são os sujeitos que estão no interior de seu contexto, por meio do respeito e do exercício da tolerância na diversidade sócio-cultural, e assim proporcionar oportunidades iguais na sociedade brasileira.

**PALAVRAS-CHAVE:** democracia, ambiente escolar, participação.

### INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo analisar questões fundamentais e os novos desafios afetos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. Muitos destes desafios já se acham reconhecidos conceitualmente embora, em muitos casos, sejam trabalhados apenas genericamente pela comunidade educacional.

No entanto, como a prática é ainda um livro aberto a experiências consistentes, à construção do conhecimento e à aprendizagem, e dada a sua centralidade para o desenvolvimento de educação de qualidade, trataremos, especialmente, dessas questões.

---

<sup>1</sup> Elvira Maria Moser Rogenski, formada em Pedagogia na FAFI (Faculdade de Filosofia Ciências e Letras) de União da Vitória Paraná, Pós Graduação em Administração Escolar, e com habilitação em Orientação e Supervisão Escolar, Diretora da Escola Guia Lopes de União da Vitória - Paraná.

Tendo em vista a complexidade dos processos sociais, suas expressões estão sujeitas os múltiplos significados e interpretações, cabendo, portanto, explorar tantos quantos for possível, de modo a alargar e aprofundar o entendimento das mesmas. Dentro das expectativas que temos em relação a gestão democrática, a Escola Guia Lopes esta fazendo um papel importante dentro da gestão escolar, tentando fazer com que a participação de todos os membros da comunidade escolar, APMF, Conselho Escolar, Conselho Deliberativo trabalhem juntos, construindo um ambiente escolar de qualidade aos alunos, assim proporcionando a melhora na educação. Algumas perguntas realizadas a equipe escolar em busca de compreender o que entendem por gestão escolar democrática.

## **2.O que é a Gestão Escolar?**

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmo em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Com esta demanda, o sentido de educação e de escola se torna mais complexo e requer cuidados especiais. O aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos.

Diante desse desafio, ganham corpo e importância a gestão da escola e a atuação dos profissionais que a promovem. Subsidiar a realização desse trabalho e refletir sobre o mesmo é, portanto, uma tarefa aberta a contribuições. O Em Aberto dedica este número à importância da gestão da escola e do trabalho dos profissionais que a promovem.

O mundo encontra-se na era da globalização da economia e da comunicação. A escola encontra-se inserida neste contexto, atuando frente a desafios, onde há necessidades de reconstrução do conhecimento, assim como a postura do gestor escolar.

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.

A teoria da administração escolar numa perspectiva democrática tem se reproduzido no Brasil, no sentido de explicar a sua fundamentação, indicando a gestão partidária como uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática.

Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista em que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.

Neste enfoque, a atividade administrativa em sua concepção mais geral e abstrata, advinda da racionalidade deve estar constantemente buscando objetivos

que atentam aos interesses das classes trabalhadoras, configurando-se, portanto na concorrência para que transformação social de fato seja realizada.

Para o gestor escolar torna-se, entretanto, imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como realidade global; ser capaz de adaptá-la às novas exigências que a localidade deseja.

A necessidade de se promover a eficiência e a produtividade da escola pautada na consecução de seus objetivos, por procedimentos administrativo análogos aqueles que tanto êxito alcançam na situação empresarial, surge uma segunda posição contrária a todo tipo de administração ou tentativa de organização burocrática da escola. Essa nova concepção constitui-se, mais precisamente, numa reação do caráter autoritário das relações que dominam no interior da escola, como o resto em qualquer tipo de organização em nossa sociedade. A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo administração (ou burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituído pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola.

Neste contexto, os mecanismos gerenciais da gestão escolar enquanto processo que se renova permanentemente e enquanto instrumento na busca da racionalidade, isto é, do comprometimento com a mudança social, devem estar voltados para o alcance de seus fins especificamente educacionais. O gerenciador escolar, precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento da racionalidade. Sendo assim, a gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo e isto na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez instrumental da organização resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia.

Consequentemente, aquela concepção burocrática estrita não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo total ou exclusivo a atividade administrativa na escola.

Considerar a administração como instrumento de adaptação e mudança social, é necessário que a escola seja ordenada e articulada de forma racional à luz de um conceito radical, visando condições de possibilidade de uma práxis administrativa voltada para a democracia.

A construção da escola cidadã pressupõe concomitantemente, a construção de relações sociais efetivamente democráticas e equitárias, ou seja, a luta pela cidadania que constrói a emancipação humana no conjunto das lutas sociais pela terra, pela reforma agrária, pelo emprego, pelo direito a saúde, educação, trabalho, seguro-desemprego, etc. a escola cidadã constituiu-se numa perspectiva “unitária” da sociedade e educação. Unitário ao contrário de uniforme e único significa síntese do diverso. Essa diversidade, todavia, somente é democrática se as condições básicas, isto é, a materialidade objetiva e subjetiva de produção social da existência for efetivamente igualitária.

A idéia de projeto de uma sociedade e educação unitária tem na sua base pressupostos ético-políticos, epistemológicos e político-pedagógicos, que norteiam todas as atividades da organização e constituem o cerne dos elevados padrões de pensamentos e aspirações coletivas.

Nossa leitura, quanto ao processo administrativo direcionado a formação da cidadania, constitui um ato político com possibilidade de reflexão sobre si, sobre seu estar no mundo, associada indissolavelmente a sua ação sobre o mundo, a ausência de reflexão sobre seu estar no mundo, impossibilita o ser de transportar os limites que lhe são impostos pelo próprio mundo (FREIRE 1983).

O gestor educacional que opta pela mudança não teme a liberdade, não prescreve, não manipula, não foge da comunicação, pelo contrário, a procura e vive, no propósito de desmistificar o mundo, a realidade, através do exercício da reflexão dos indivíduos sobre sua ação, sobre a própria percepção que possam ter da realidade.

A administração escolar projetada no desafio da conscientização, parte do pressuposto de que existe a possibilidade no homem de desenvolver-se 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 sócio-político em que nos tornamos, sujeitos históricos.

No âmbito político, advoga a necessidade de distinguir as determinações de um determinado fenômeno social das secundárias, ou seja, 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.

O 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.

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 a população um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão do estado influenciando na maneira mais efetiva de seu funcionamento.

Quando falamos da amplitude do processo educacional, o qual implica essencialmente o processo administrativo no âmbito das relações sociais, nos referimos do próprio “fazer humano” e conseqüentemente o próprio homem, pois pensar sobre nós mesmo é tentar encontrar a natureza do homem algo que possa constituir o núcleo fundamental onde se sustenta o processo de educação. Esta, portanto, implica em uma busca realizada por um sujeito que é o homem. O homem deve ser o sujeito de sua própria educação, e não objeto dela. Concordamos plenamente com a afirmativa de Paulo Freire (1983, p. 28), quando diz que “ninguém educa ninguém, nós nos educamos”. Para ele, o homem pode ser inacabado, incompleto, não sabe de maneira absoluta.

Pensar em uma administração correlacionada ao desejo de transformação, promover a cidadania, poder demonstrar que é possível mudar e isto reforça a importância de sua tarefa político-pedagógico, é contrapor-se ao autoritarismo, a centralização, e resgatar o verdadeiro sentido da administração.

Recordamos o grande educador Paulo Freire, quando afirmava que ensinar é uma especificidade humana que exige segurança, competência profissional e generosidade. Nós, porém, afirmamos: administrar é uma especificidade humana,

exige segurança, competência profissional, habilidade, criatividade, cooperação e comunicação.

Afirmamos que a escola contribui para a democratização a partir da eliminação de poder do seu interior e conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de ensino. Todos os segmentos da comunicação podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos que nela estudam e trabalha intensificar seu envolvimento com ela, e assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. Portanto, toda a escola pode ser cidadã enquanto realizar tarefas numa concepção de educação, que vise formara a cidadania e para o desenvolvimento.

Como verificamos, o propósito inicial de uma gestão democrática é do próprio gerenciamento em substituir o paradigma autoritário pelo democrático dando oportunidade às pessoas de “liberarem seu potencial oculto”, ajudando-os a usarem seus talentos e sua criatividade, para resolver os problemas que a instituição enfrenta, embasado no trabalho democrático participativo e descentralizado, com ênfase na “delegação de poderes”. Na gestão democrática, a participação de cada sujeito é fundamental e o reconhecimento de suas idéias e sua contribuição é independente do nível hierárquico. O gestor, por sua vez, torna-se um líder eficaz quando valoriza o trabalho dos indivíduos, estimula o ambiente e acredita no potencial de seus auxiliares.

### **3 A Função do Gestor Escolar Frente: A Busca da Gestão Democrática.**

Defendemos a importância da atuação do gestor escolar nas relações e situações que circundam a escola, bem como da urgência da mudança na estrutura da gestão escolar. Com isso, pretendemos identificar algumas ações necessárias ao gestor que coordena o processo que antecede a participação coletiva nas atividades escolares, inclusive o planejamento escolar.

Através do planejamento participativo, os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar são chamados a planejar, avaliar e programar a proposta de educação a ser efetivada na escola. A responsabilidade desta forma é compartilhada com o coletivo, tornando a possibilidade de sucesso bem maior.

Porém, é importante ressaltar que o planejamento participativo na escola não pode jamais reduzir-se a integrar escola-família-comunidade em sua própria maneira de observar a sociedade que o cerca.

É de fundamental importância na realização do planejamento escolar a ação do gestor escolar, e acreditamos que para este desenvolver o processo de exequível, deve saber como conduzir-se diante das situações que o planejamento lhe impõe.

Assim, cabe ao administrador escolar dar os esclarecimentos teóricos necessários a toda a comunidade no que se refere a planejar coletivamente, e que o encontro de pessoas, o diálogo e o próprio debate, onde discutem e decidem, provoquem crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e democrática.

O gestor escolar deve incentivar as potencialidades possíveis e estas tornarem-se ações criativas e inovadoras. Para GANDIN (1994, p. 24), participação é construção em conjunto. No processo participativo, todos têm sua palavra a dizer.

O gestor consciente das necessidades, dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, direcionará o diálogo a este respeito. É função de ele analisar a realidade e posicionar-se em relação a ela, sem, contudo efetivar um comprometimento tal que o impeça a objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas idéias formadas.

Entendemos que é função do gestor escolar e dos que com ele direcionam a elaboração do planejamento participativo, agir no sentido de sensibilizar a comunidade da realidade em que vivem e a desenvolverem um sentimento de crítica, a verem além das aparências as ideologias impostas pelo sistema dominante, para que atinja as causas mais profundas dos seus problemas.

Pensamos que a melhor maneira de conseguir mudanças de atitudes, é pela conscientização, não a imposição de uma nova ideologia (a do gestor, talvez), o que apenas perpetuaria a comunidade na visão alienada em que vivem.

Despertar o interesse da sociedade não é tarefa fácil. A elaboração do planejamento participativo na escola depende da disposição dos que participam, bem como da existência de um clima favorável para que ele tenha um bom andamento. Em relação ao clima que deve existir na escola FAVERO (1988, p.94), comenta que "é necessário uma disposição interior para assumir este planejamento".

Compreendemos que a gestão participativa para que se torne realidade no âmbito escolar, é necessário que seja provocado, procurada e apreendida por todos. A gestão democrática da escola então passa a assumir um caráter diferente, mais humano voltado para o aluno e para o bem-estar, segundo HORA (1994, p.52), passa a “ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre em busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente”.

A escola juntamente com a família e o meio social, tem um papel fundamental na formação do aluno, daí o motivo pelo qual ela vem sendo alvo de tantas discussões e de propostas de reestruturação. O sistema social a cada dia torna-se mais complexo e exigente quanto às habilidades e competências dos indivíduos. Para isso a escola, como instrumento de formação, necessita tomar novos rumos, bem como exorcizar a tirania que possa nela residir, revelando-se na maioria das vezes numa administração centralizada e autocrática, na qual o gestor apresenta-se como um indivíduo perplexo, marcado por uma visão fragmentada da realidade que o cerca, que alçado ao cargo, não se reconhece como educador e como pessoa, certo de que suas atribuições e competências definiram quem manda e que obedece. Temendo, muitas vezes, com a democratização de sua função, a perda da autoridade e do poder, por ele valorizado. PINTO e FELDMAN (1997, p. 240), evidenciam este medo da perda do controle por parte dos gestores, “temem que relações mais igualitárias entre eles e a comunidade provoque alterações de poder”.

Verificamos através de nossa experiência na realidade escolar, as necessidades de mudanças urgentes que a escola deve passar, quanto a isso OLIVEIRA (1997, p. 49), nos diz o seguinte quanto a esta necessidade no âmbito interno das escolas “é fundamental promover formas consensuais de tomadas de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos”. Pensamos que só é possível promover “formas consensuais de decisões”, as quais a autora refere-se através da adesão de uma gestão democrática, na qual a comunidade escolar participe dando suas contribuições relevantes ao processo de formação dos alunos, bem como também de melhoria para a escola, quer seja no plano pedagógico, estrutural ou político. Para descentralizar a administração, é preciso perceber que esta é uma forma de aumentar a autonomia, de construir e fazer avançar o exercício e a competência da cidadania.

A escola precisa despertar para o que assegura a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 9394/96), que regulamenta dois princípios a serem observados para a gestão democrática (inc. I e II, art. 14). Determinando assim, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto da escola e assegurando a participação de pais, alunos e representantes da sociedade civil nos Conselhos Escolares. Esse processo, de gestão democrática, foi incluído num inciso VI, artigo 206 da Constituição Brasileira promulgada em 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Além disso, o Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8069/90, incentiva a participação da criança e do adolescente, na tomada de decisões no que diz respeito a sua vida e de seu direito a liberdade de opiniões e expressão, e no artigo 53, também é dito: "É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar de definição das propostas educacionais". Diante do verificado, a mudança de uma administração centralizadora, unilateral para uma ação mais integrada e solidária, no sentido de que todos os segmentos possam se sentir colaboradores e atores no processo.

Vemos que a partir da democratização das decisões, o gestor estará dando um passo positivo para que a função dele seja repensada e até mesmo aperfeiçoada, porque no momento em que ele permite que a comunidade dê sua opinião e avalie os resultados de um processo que resulta, em parte, da sua atuação, muitos fatores positivos para o seu desempenho profissional serão gestor assuma uma postura revolucionária, repensando que tipo de homem deseja que a escola forma, para que assim, os alunos sejam inseridos no contexto social.

Nesse sentido:

A dimensão política da função do educador traduz-se no compromisso com a ação educativa revolucionária, que lhe dê condições de inserir a organização escolar em seu contexto social, político e econômico. Ao falarmos em gestão escolar, não nos referimos apenas em controlar recursos e funcionários, bem como assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas/aula. A gestão democrática é uma nova forma de administração totalmente e integralmente a esfera pedagógica. Ela requer abrir a escola a comunidade, estimular o talento de cada membro da equipe, não perdendo de vista as metas educacionais, está em sintonia com as mudanças sociais, criar um ambiente de amizade e entusiasmo e principalmente saber partilhar o poder. (HORA, 1994, p. 52).

É mais ou menos, favorecer a interdisciplinaridade da sala de aula com a diretoria. É senhor saber que o gestor escolar só terá condições de exercer esse aspecto político de sua função se democratizarem a gestão escolar, tomando rumos transparentes, na qual a comunidade confie pela eficiência e compromisso que defende. A dimensão política da função dele revela-se no momento em que possibilita a comunidade a opinar, decidir e avaliar o processo educativo. Permitindo com isso, a construção do saber e o desenvolvimento da consciência crítica dos interessados no processo.

O gestor escolar deve entender o conhecimento como um processo de construção não como um produto, daí a escola vir a ser um lugar de ampliação do saber que o aluno trás de casa. A escola precisa prover meios para que o aluno consiga vencer as suas limitações e ampliar sua capacidade de comunicação e de vivência em sociedade.

Diante do exposto, pensamos que o gestor escolar não deve intimar com os problemas que surgirão no seu trilhar, são dificuldades que com cuidado e convicção vão sendo acompanhados.

O importante, pensamos, é olhar para frente e ter bem claro quais os seus objetivos como educador. Pretende-se realmente comprometer-se com a educação de qualidade, voltada ao indivíduo como pessoa para a formação de pessoas sérias e sensíveis a realidade social.

Muitos são os problemas que a escola vem enfrentando nos dias atuais.

Repensar a escola como espaço democrático de troca de produção e conhecimento é o grande desafio que os educadores deverão enfrentar neste início de milênio, especificamente o gestor escolar, por ser um elemento significativo e articulador de uma prática capaz de romper com as relações competitivas, autoritárias e corporativas que permeiam as relações internas da escola. Assim torna-se urgente a construção de uma proposta pedagógica com um planejamento articulando o processo coletivo na tomada de decisões. Segundo VEIGA (2001), “a elaboração do projeto pedagógico tem a ver com o trabalho da escola como um todo e com a participação da sala de aula, considerando o contexto social e a preservação de uma visão da totalidade”. Logo, o projeto pedagógico busca a organização global da escola.

Assim entende-se o projeto pedagógico é um conjunto articulado de propostas e ações, delimitadas, planejadas, executadas e avaliadas em função de

uma finalidade que se pretende alcançar e que é previamente delineada mediante a representação simbólica dos valores a serem efetivados.

Etmologicamente, projeto vem do latim *projectu* que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano de geral de edificação.

O termo político entende-se como algo que seja necessariamente articulado em um projeto que interage com o compromisso sócio-político com interesses coletivos. É político por visar à formação do cidadão para atuar em certa sociedade.

Assim, pode-se afirmar que políticos são dois mecanismos, interrelacionais e indissociáveis. Por isso, é que se deve considerar o projeto pedagógico como um processo permanente de reflexão e sua ação-reflexão-ação como um processo retro alimentador na busca de alternativas viáveis e efetivação de sua prática cotidiana.

O projeto pedagógico é uma proposta diferente com intuito de suprir as necessidades da escola e estabelecer parâmetros para o futuro, no sentido de romper com o passado, inserido num cenário marcado pela diversidade, e nesse sentido é que o projeto pedagógico deve ser feito com competência e liderança dentro de uma gestão democrática que propõe a descentralização dos processos de tomada de decisão e da ampliação da autonomia da escola.

Certamente, a formulação do projeto pedagógico nas escolas é uma inovação prevista pela Legislação Educacional em vigor, com o objetivo de descentralizar e democratizar o processo educacional, de buscar maiores oportunidades de participação da comunidade, comprometimento de todos os seus membros, estabelecimento de alternativas para resolução dos problemas atuais da educação.

Assim, como também é uma exigência da gestão democrática que exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, esta compreensão deve partir de todos os segmentos envolvidos no processo educacional, e para que isto se concretize em primeiro lugar, é necessário uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar justificando assim, a importância da participação coletiva dos educadores, funcionários, alunos, pais e comunidade.

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que

supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais qual a escola é mera executora. (VEIGA, 2001, p.18)

É importante ressaltar de que forma o projeto pedagógico está estruturado. A escola de forma geral tem nível de dois tipos básicos de estruturas: administrativas e pedagógicas.

As estruturas administrativas asseguram praticamente a locação e a questão de recursos humanos, físicos e financeiros, faz parte ainda a manutenção do prédio da escola e compra de materiais didáticos.

A estrutura pedagógica que teoricamente determina a ação dos administrativos organiza as funções educativas de forma eficaz, para que sejam atingidas as finalidades da escola. Dentro dessa mesma estrutura, inclui-se a interação política às questões de ensino aprendizagem e as de currículo, a e todos os setores necessário ao desenvolvimento do ato pedagógico.

Na estrutura organizacional da escola deve ser analisado, visando identificar quais estruturas são viabilizadas, e porque, verificando as relações funcionais entre elas. Essas análises significam indagar sobre as suas características, seus pólos de poder, seus conflitos. "É preciso ficar claro que a escola é uma organização orientada por finalidades, controladas e permeadas pela questão do poder". (VEIGA, 2001, p. 25).

No que tange a estrutura organizacional, é necessário se reportar ao regimento e organograma da escola, identificando os pólos de poder, e as relações de poder formalmente estruturadas, a forma da gestão que vem sendo praticada nos últimos anos questiona os pressupostos que embaçam a estrutura burocrática da escola que viabiliza a formação de cidadãos capacitados a criar ou a modificar a realidade social.

Um dos aspectos mais complexos do projeto pedagógico diz respeito às decisões curriculares e relacionados a avaliação e organização do tempo escolar, pois é nesse momento que são decididas as dinâmicas escolares. Essas são as decisões concretas que envolverão a maior quantidade de atores, e conseqüentemente, o maior número de interesses contraditórios. As decisões relativas aos conteúdos e a forma como será utilizado o tempo do aluno na escola são profundamente determinados pelas concepções filosóficas, ideológicas e políticas dos educadores e executores das ações.

No que se refere ao currículo, VEIGA (2001) “diz que é um importante elemento constituído da organização escolar. Currículo implica, necessariamente a interação entre sujeitos que tem um mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente”.

Compreende-se então, que nas duas atuais faz-se necessário uma nova reestruturação em educação, um novo currículo voltado para as mudanças que exigem, a um nível aperfeiçoado, o desenvolvimento tecnológico, o processo do homem nas mais variadas dimensões, ou seja, qual profissional quer formar.

Entende-se também que, um processo pedagógico tenha realmente o compromisso da reorganização da escola, deverá desenvolver articulações cabíveis quanto à maneira de conceber, estruturar e dar continuidade ao currículo.

A reformulação de um novo currículo implicará na questão do tempo escolar que envolve não só educação como também educadores. Quanto a escola ocupa o tempo dos professores com aulas e não lhes proporciona algumas horas semanais de trabalhos remunerados para acompanhamento do processo pedagógico, as reuniões e as discussões em torno do projeto pedagógico, ela dificulta a realização de um trabalho de qualidade, pois todos sabem que, são poucos os professores que podem se dar ao luxo de ter apenas um vínculo empregatício e a corrida de uma escola à outra, não lhes proporciona muito tempo para as atividades de planejamento e avaliação, não queremos dizer com isso, que o professor não possa ou não deva participar das reuniões não remuneradas.

Apenas queremos reforçar a necessidade de se promover as condições básicas para a almejada participação no projeto pedagógico Veiga (2001) afirma que é preciso tempo para que os educadores aprofundem seus conhecimentos sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. Preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico em ação. É preciso tempo para os estudantes se organizar e criarem seus espaços para além da sala de aula.

Na organização formal da escola, o fluxo das tarefas, das ações e, principalmente, das decisões são formalizadas prevalecendo as relações hierárquicas de mando e submissão de poder autoritário e centralizados.

Atualmente, a estrutura administrativa da escola não se enquadra mais neste tipo de administração. Os objetivos educacionais propostos de acordo com o interesse da população devem prevê mecanismos que estimulem a participação de

todos no processo de tomada de decisão, praticando uma gestão democrática em que se trabalha a avaliação continuada dos serviços escolares.

A relação no ambiente de trabalho é muito importante quando se busca uma nova organização de trabalho pedagógico. Essa relação deverá ser alicerçada em atitudes de solidariedade, reprocidade e participação coletiva.

Não conseguimos pensar em planejamento participativo sem que se exige uma participação de todos os envolvidos com o processo educativo, que uma relação saudável e por que não dizer amigável, que ainda possa ocorrer na escola uma relação de forma fragmentada, regida por uma organização autoritária, baseada nos princípios da divisão de trabalho.

A nova gestão de organização deve levar em conta as condições concretas presentes na escola, e tentar manter uma correlação de união de todos, debatendo os conflitos, as rupturas, proporcionando a construção de novas fórmulas de relação de trabalho com esforço aberto a reflexão coletiva, que favorece o diálogo, em que os diferentes segmentos respeitem-se mutuamente em prol do crescimento e melhoria do trabalho e descentralização do poder, pois só assim, a relação do poder dentro da sala de aula também poderá se transformar em uma construção dinâmica.

A avaliação do projeto pedagógico, numa visão crítica, leva-nos a reflexão, para se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas de existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças e por ações alternativas. Essa avaliação se dá com base em dados concretos sobre como está a organização escolar em relação a ação praticada e da própria organização do trabalho pedagógico. Considerando a avaliação desta forma destacam-se dois pontos importantes: “primeiro, a avaliação é um ato dinâmico que qualifica e oferece subsídios ao projeto político-pedagógico, ele imprime uma direção às ações dos educadores e dos educandos” (VEIGA 2001, p.32).

Um projeto pedagógico não se torna concluído a avaliação, pois é um processo de reflexão contínua sobre a prática que precisa estar sempre atualizada.

Constatamos que o ponto de partida da avaliação do projeto pedagógico, implica na reflexão e redefinição, se necessário de suas finalidades e objetivos, de sua estrutura organizacional, incluindo o processo decisório e as organizações do tempo escolar. Assim os atores deverão refletir se as finalidades e os objetivos que a escola vem desejando, tem sentido no momento atual e se devem ser mantidos,

ou se algumas delas caírem na obsolência e não são mais condizentes com o atual momento histórico. Ainda em relação às finalidades e os objetivos, deverá ser questionado se a posição política e filosófica da escola está refletida neles, e se a escola vem cumprindo sua finalidade cultural, política-social e humanitária ao lado da formação profissional.

No segundo momento VEIGA (2001), nos faz refletir sobre o projeto em sua face de elaboração já terminada. A autora aponta a necessidade de se não deixar que o projeto pedagógico se torne apenas um documento para a escola, um plano frio e sem utilização prática para a escola. Cabe aos integrantes da escola, se conscientizarem da necessidade e importância da execução do projeto pedagógico para a qualidade do ensino e de todas as práticas profissionais.

Para que sua execução seja percebida como necessidade é preciso implanta um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorizado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar, onde estes devem estar conscientes da importância desse processo para a qualidade escolar de sua prática e consciência, também, de seus resultados não são imediatos.

O projeto pedagógico deve ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, no entanto é preciso entendê-lo e considerá-lo como um processo sempre em construção, cujo os resultados são gradativos, imediatos. Daí a necessidade de dar condições para que sempre haja discussões por parte de todos os integrantes da comunidade escolar, sobre o processo da caminhada em que a escola se encontra.

Este processo resume-se entre envolvimento e criatividade crítica, avaliação e aperfeiçoamento.

O projeto, depois de elaborado, não tem um fim em si mesmo. Ao contrário, deve sempre estar aberto a um recomeço, uma rediscussão, pois o projeto político-pedagógico deve sempre estar se renovando, o que legitima a sua postura enquanto caminho a ser percorrido.

No processo de organização da administração escolar alguns adjetivos são considerados importantes e devem ser revistos e refletidos como objetivo, público-alvo consciente que vai definir as características das organizações sejam qual for o rumo de atividades.

No caso da escola a ação administrativa é referida a missão de definir a concepção de homem, sociedade e conhecimento.

Ainda o fato da fundamentação é de grande importância para sua qualidade, não só, na qualidade de elaboração, quanto de execução, pois será de fundamentação que dirá que concepções nós formaremos para exigir no modo certo e adequado, é ela que nos ajudará a entender e respeitar os limites e dificuldades dos indivíduos da escola para assim trabalhar essa relevância em sua elaboração.

Outro ponto a ser considerado é a questão da avaliação dentro do projeto. Aqui ele é visto não como um instrumento de poder e exclusão, mas como uma necessidade dentro do processo e a parte integrante dele.

A avaliação deverá ser feita constantemente não só com revelação professor para aluno, mas em outras relações essenciais dentro da escola. O que se vai avaliar não é só o desenvolvimento dos alunos, se ele tem capacidade de ir ou não para a série seguinte. Mas toda a organização do trabalho pedagógico, se os objetivos foram alcançados de acordo com o que se pretendia, para que se possa ter uma reorientação dos próprios objetivos.

Assim a avaliação não acontece desse jeito, pois seu caráter não é de exclusão e controle, no que se refere as propostas conservadoras.

Sua meta é favorecer o desenvolvimento da capacidade do aluno, para apropriar-se de conhecimento científico, social, histórico e técnico.

Nesta perspectiva a avaliação assume-se como um processo de ação-reflexão-ação, cabendo a ela procurar meios de levar os indivíduos a participarem do processo de avaliação das atividades do grupo, dando-lhes oportunidades de situar-se no processo e interagir nele, para que assim se possa fazer um julgamento mais concreto da caminhada realizada.

Considerando os aspectos abordados pela autora para a construção do projeto pedagógico, podemos observar que a mesma preocupou-se em colocá-los minuciosamente de forma precisa e eficaz, para que o projeto possa ter êxito e sucesso em sua execução.

No que se refere a administração da educação, a autora afirma que a originalidade da relação administração escolar está justamente em se constituir em administração de educação.

Percebe-se que os vários aspectos da administração empresarial, exige preparo específico que, na maioria dos casos os atuais administradores da educação, nas várias instâncias do sistema educacional, inclusive na escola não receberam.

Historicamente, a administração da educação no Brasil, em nome da nacionalização enfatiza a burocratização na tecnocracia, na estrutura escolar e na gerencia de verbas.

O mundo da educação diz respeito às pessoas e ao seu contexto sócio-cultural, aos sujeitos, aos acontecimentos, aos conflitos de liberdade e decisão e as condições de vida, tanto em plano individual quanto coletivo.

Um outro aspecto relevante é o processo decisório, onde administrar é agir de modo a combinar adequadamente o uso de recursos disponíveis para atingir um objetivo, é, portanto, uma ação finalista, voltada a obtenção de alguns resultados.

Dessa forma, integrar adequadamente os meios para chegar aos resultados esperados, implica um conjunto de atividades devidamente articulados, contextualizadas de modo a assegurar a eficácia da organização.

#### **4 Análise dos Dados**

Diante da pesquisa realizada na Escola Guia Lopes, na qual sou diretora há muitos anos, e que não podemos fazer o que a escola precisa, mas sim o que for a ela determinada a fazer. Não podemos trabalhar conforme a realidade da escola. Tentamos fazer o melhor que podemos, mas acredito se todos participassem mais de reuniões, assembléias e atividades que a escola oferece, poderíamos fazer muito mais pela nossa escola e pela educação dos nossos alunos.

Realizei entrevistas com alguns membros que fazem parte da equipe escolar da Guia Lopes. Entrevista com a professora do 1º ano. Como você vê a gestão escolar em sua escola? A Gestão escolar democrática existe somente no papel, que na realidade não são respeitadas as opiniões dadas por elas. Mas não é assim que acontece, pois quando tenho que tomar alguma decisão na escola, logo convoca uma reunião, onde todos os membros da APMF, Conselho Escolar, pais, professores e pedagoga são convocados para participar, mas muitos não participam, ai fique que a direção resolveu tudo sozinha. As verbas quando chega para a escola ela tem um prazo para ser gasta, por isso a decisão de todos deve ser tomada logo. Por isso é fundamental que todos participem, opinem, decidam juntos, não é só a direção que tem que resolver tudo sozinha, ela responde pela escola, mas todo tem poder de votos.

Entrevista com a Supervisora da Escola Guia Lopes. Como é feita a Gestão Escolar em sua escola? Na Escola Guia Lopes, onde trabalho já alguns anos, a gestão escolar é feita de acordo com as normas que a escola estabelece, pois todos que trabalham nela como, professores, estagiaria, funcionários e também pais de alunos que fazem parte da APMF (associação de pais mestres e funcionários) participam de todas as decisões tomadas na escola. Todo tem direito de opinar e discutir idéias para a melhor forma de administrar e investir as verbas destinadas a escola. Juntos tentaremos construir uma educação de qualidade e uma escola todos participam.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui que a gestão democrática da educação está vinculada aos mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional. Com a aplicação da política da universalização do ensino deve-se estabelecer como prioridade educacional a democratização do ingresso e a permanência do aluno na escola, assim como a garantia da qualidade social da educação. Historicamente, a administração da educação no Brasil, em nome da nacionalização enfatiza a burocratização na tecnocracia, na estrutura escolar e na gerencia de verbas.

## REFERENCIAS

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Educação:** atuais tendências, novos desafios. Cortez:S.P-2000.

DALMAS, A. **Planejamento participativo na escola:** Elaboração e avaliação. Petrópolis, RJ, 1994.

FAVERO, I. M. L. **A educação libertadora no cotidiano da escola.** 1988

FERREIRA, S. C. (org). **Gestão da Educação; Impasses, Perspectivas e Compromissos.** Cortez:S.P:2000

FREIRE, P. **Educação e Mudança.** Tradução de Moacir Gadotti e Lilian Lopes Martins. RJ: Paz e Terra – 1983 - 12º ed.

GADOTTI, M. **A formação do administrador da educação:** análise de propostas. Revista Brasileira de Administração da Educação, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 38-45, jul./dez. 1983.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos culturais, social, político, religioso e governamental..** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GHANEM. É. **Democracia: uma grande escola: alternativas de apoio à democratização da gestão e à melhoria da educação pública.** São Paulo: Ação Educativa/Unicef/Fundação Ford, 1998.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola.** São Paulo: Papyrus, 1994,p. 51.

LÜCK, H. **A dimensão participativa de gestão escolar.** Gestão em Rede, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

LÜCK, H. **Qualidade em gestão é tendência mundial.** Gestão em Rede, n. 1, p. 15-18, set. 1997.

LUDKE, M .M, A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.**São Paulo: EPU,1994.

MACHADO, M .A .M. **Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais.** Gestão em Rede, n. 12, p. 11-16, dez. 1998.

OLIVEIRA, D. A. (org.). **Gestão democrática da educação.** Petrópolis, RJ: Vozes,1997.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. 9º ed. SP:Cortez, 2000.

PINTO, F. C. F & FELDMAN, M.S. R. C. **Administração Escolar e Política da Educação**, editora UNIMEP, 1997.

RODRIGUES, N. **Da mistificação da escola à escola necessária**. São Paulo, Cortez: 2000.

SAVIANE, D. **Escola e Democracia**. São Paulo, Ed. Campinas-SP 1999.

SILVA, E. T. de. **Os (des) caminhos da educação**. São Paulo, Cortez: 1997.

SOUZA, P. N. P. **Como entender e aplicar a nova LDB: Lei nº 9.394/96** – São Paulo: Pioneira, 1997.

TELES, M. L. S. **A revolução necessária**. Petrópolis, RJ; Vozes, 1992 ,p.52.

VEIGA, A .I. Passos. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. 12ª edição. Campinas, SP