

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES

CAMINHADA PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Aluna: Janete de Fátima Stimamiglio

Orientadora: Cristina Cardoso

Curitiba, fevereiro de 2010.

CAMINHADA PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete de Fátima Stimamiglio¹

Resumo: O artigo aborda o trabalho desenvolvido no Colégio Estadual Prof. Custódio Netto em Telêmaco Borba, Paraná, na área de Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores de Educação Básica, tendo como fundamento o estudo teórico/prático em que se procurou: identificar as políticas de democratização da gestão escolar adotadas pela unidade escolar e as relações com a melhoria da qualidade de ensino no colégio; relatar a gestão democrática e sua implementação no âmbito da Educação Básica; analisar as concepções de gestão democrática nas perspectivas da autonomia, participação, tendo como meio de análise os Órgãos Colegiados já instituídos pela escola. Na metodologia da elaboração do material utilizou-se de entrevistas que abordaram o processo de gestão escolar democrática e de como esse conceito foi compreendido por professores, pais, alunos, funcionários, membros da comunidade, membros dos Órgãos Colegiados, sendo esses os sujeitos da pesquisa para fins de diagnóstico. Os depoimentos foram compilados num vídeo onde, após reuniões encaminharam-se ações no cotidiano da escola para a efetivação do processo de democratização da gestão educacional, ressaltando-se assim as participações coletivas nas ações voltadas ao âmbito pedagógico, revelando também a importância da participação de todos no processo de gestão, ampliando a dimensão dos Órgãos Colegiados, sendo efetivada na participação através do Conselho de Classe Participativo. Dados do IDEB 2005-2007 comprovam que o quadro de aproveitamento do Colégio melhorou significativamente. Destacamos a participação e o envolvimento de todos os segmentos no processo pedagógico, com a atuação dos Órgãos Colegiados na tomada de decisões, o papel de mediador do diretor na efetivação do Projeto Pedagógico estabelecendo práticas democráticas na escola, como ações responsáveis pela melhoria da qualidade de ensino ofertada.

Palavras chave: gestão democrática, órgãos colegiados, qualidade de ensino.

Abstract: The article boards the work developed in the Professor Custódio Netto College in Telêmaco Borba, Paraná in the area of school management of the National Program of School of the directors taking as a basis the theoretical/practical study in witch one tried to identify the politics of democratization of the school management adapted by the school unit and the relations with the improvement in the capacity of teaching in the College. To reported the democratic management and its implementation in the context of Basic Education. To analyses the conceptions of democratic management in the perspective of the autonomy, participation, and like way of analysis the Collegiate Organizations already set up by the school. In the methodology of the realization of the material were used interviews that boarded the process of management of the school and how this concept has understood by teachers, parents, pupils, employees, members of the community, members of Collegiate organizations being subjects of the inquire for aims of diagnosis. The inquires were compiled in a video where after the assemblies they headed actions in diary life of the school to the o accomplish the process of the democratization education management revealing the participation

of the partnerships in the actions turned to the pedagogic extent emphasized like importance of the participation of all in the process of management enlarging dimension of the College Organization, being brought into effect in the participation through the Council of Class Participative. Dates of the IDEB 2005-2007 prove that College was improved significantly. We detached the participation and the involvement of all the segments in the pedagogic process, in the acting of the Collegiate Organization in talking decision the mediating role of the director acting in the direction of the Pedagogic Project and establishing practices in the school as responsible actions for the improvement of quality of teaching.

Key works: democratic management, Collegiate Organizations, quality of teaching.

¹ Professora, participante do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, Curso de Especialização em Gestão Escolar, Licenciada em Letras Português/Inglês pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, especialista em Gestão de Qualidade da Educação e Língua Portuguesa, diretora do Colégio Estadual Professor Custódio Netto - Ensino Fundamental e Médio. E-mail: janetestimamiglio@gmail.com

O Colégio Estadual Professor Custódio Netto - Ensino Fundamental e Médio em Telêmaco Borba, Paraná, vive os desafios de implementar uma gestão democrática, que resulte numa melhoria da qualidade de ensino.

A escola está buscando soluções para melhorar o desempenho dos alunos, com foco centrado na aprendizagem dos mesmos via fortalecimento da participação efetiva dos Órgãos Colegiados, um patamar de abertura a todos, por acreditar que a participação na gestão da escola é um princípio fundamental na busca da democratização e condição necessária para que se alcance objetivos comuns.

Como problema de estudo e ação na operacionalização do trabalho, considerou-se a democratização da gestão escolar no âmbito da Educação Básica e questionou-se sobre a liderança do gestor/diretor e equipe pedagógica, de como poderiam contribuir para a compreensão sobre a gestão democrática participativa a ser implementada e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade da educação ofertada.

Para direcionar esta problemática, outros questionamentos se fizeram necessários, ou seja: como se dá o processo de democratização no interior da escola e sua articulação com a comunidade? Qual a representação social dos professores, pais, funcionários e alunos sobre gestão escolar? Como eles entendem o que é gestão democrática, o que é participação? Como eles participam dos destinos da escola? Quais os mecanismos de participação propiciados por esta escola? Qual a relação existente entre gestão democrática e desempenho escolar?

Assim, o trabalho desenvolvido na área de Gestão Escolar teve como base o estudo teórico-prático, em que se procurou identificar, nas políticas de democratização da gestão escolar adotadas pela unidade escolar, suas relações com a melhoria da qualidade de ensino do colégio.

Para tanto, teve-se como objetivos específicos a proposição de analisar as concepções de gestão democrática, situando-se seus atributos: autonomia, participação e, como instrumento de ação os Órgãos Colegiados já instituídos da escola: Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Grêmio Estudantil, Conselho Escolar, Conselho de Classe; sendo o aluno o foco central da política educacional da escola para a melhoria das aprendizagens.

A metodologia de intervenção na escola iniciou-se por meio de estudos sobre a temática, envolvendo o coletivo escolar com representantes de pais e comunidade.

Para a análise das concepções sobre gestão democrática, utilizou-se de entrevistas que abordaram o processo de gestão da escola e de como esse processo é compreendido por professores, alunos, equipe pedagógica, membros dos órgãos colegiados da escola, direção, funcionários, coordenação pedagógica, membros da comunidade, membros dos órgãos colegiados, sujeitos da pesquisa para fins de diagnóstico, complementados com análise documental da escola, textos e observações do cotidiano da escola

As pessoas que fizeram parte do levantamento das representações sobre o processo de gestão democrática foram: direção e direção auxiliar (2), representantes de professores (4), selecionados através dos critérios como maior e menor tempo de serviço na escola, representantes da equipe pedagógica (2), representantes de funcionários (2), aluno representante de turma por série do Ensino Médio (3), Presidente e Vice Presidente do Grêmio Estudantil (2), pais de alunos que participam da APMF (2), pais de alunos que participam do Conselho Escolar (2), Presidente da Associação de Bairros (1), representante do Núcleo Regional de Educação que acompanha e assessora as atividades técnico-administrativas pedagógicas da escola (1), totalizando 21 pessoas, nas entrevistas realizadas.

Foram obtidos e registrados em vídeo vários depoimentos de representantes dos segmentos, relatos de membros do coletivo escolar sobre aspectos de uma gestão democrática, em que, além de representações sobre dificuldades na área administrativa, na estrutura física do prédio, opinaram sobre aspectos pedagógicos do

processo educacional, material esse que foi o desencadeador do planejamento e das ações no colégio.

A opção de fazer a pesquisa com vários representantes dos segmentos escolares está relacionada à importância da atuação desses no desenvolvimento do projeto político pedagógico, analisar como se dá essa participação e interação no processo de gestão.

Após esse trabalho de pesquisa, desenvolveram-se ações no cotidiano da escola para a efetivação do processo de democratização da gestão educacional, ressaltando assim as participações coletivas voltadas ao âmbito pedagógico, revelando também a importância da participação de todos no processo de gestão, ampliando a dimensão dos Órgãos Colegiados, sendo efetivada na participação através do Conselho de Classe Participativo.

1. ASPECTOS DA TRAJETÓRIA DA ESCOLA

O Colégio Estadual Prof. Custódio Netto começou a funcionar a partir do ano de 1992, de acordo com a Resolução nº 535/92 em dependências cedidas pela Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba, para ministrar o ensino das (4) quatro últimas séries do 1º grau, de forma gradativa, no período diurno de acordo com o seguinte cronograma: 5ª e 6ª séries em 1992; 7ª série em 1993 e 8ª série em 1994, funcionando inicialmente junto com a Escola Municipal Dr. Euclides Marcolla.

De acordo com dados retirados do Projeto Político Pedagógico de 2007 a ideia de instalação da escola surgiu da necessidade de uma instituição que ofertasse 5ª a 8ª séries para o bairro e proximidades, visto que o mesmo fica distante do centro, o que tornava difícil o acesso dos alunos aos demais Colégios do município.

O espaço e as dependências eram muito precários, não tinha biblioteca, sala de professores, sala para a área administrativa, nem mesmo quadra de esportes; somente uma sala que funcionava como secretaria, sala dos professores e biblioteca juntos além das salas de aulas. A partir do ano de 1999 foi implantado o Ensino Médio, passando a se chamar Colégio Estadual Prof. Custódio Netto, o que aconteceu também através de reivindicações da comunidade, pois não havia um Colégio nas proximidades do bairro que atendesse a essa continuidade dos estudos,

significando para os pais um custo elevado em transporte, devido o difícil acesso do bairro ao centro.

A partir do ano letivo de 2002 foi autorizado o funcionamento do Ensino Médio no período diurno e reconhecido pela resolução nº 1831/04 do Diário Oficial nº 6.733, de 04/06/04.

Com a implantação do Ensino Médio, a comunidade iniciou a luta por um prédio novo, pois havia necessidade de reconhecimento do referido curso e assim no ano de 2001, o Colégio Estadual Prof. Custódio Netto passou a funcionar na Rua Borba Gato, nº 02, num prédio novo também cedido pela Prefeitura Municipal, onde funcionaria somente o Colégio Estadual Prof. Custódio Netto, com as seguintes dependências: seis salas de aula, laboratório de Ciências, Biologia, Física e Química, Biblioteca, Sala de Professores, Sala de direção, Sala de Supervisão e Orientação, Cantina, sanitários para os alunos, sanitários para os professores, sanitários para os funcionários, quadra poliesportiva, sala destinada aos serviços de secretaria, sala de multi-uso que atualmente funciona como Laboratório de Informática.

A escola dispõe de equipamentos de informática, TV multimídia em todas as salas de aula, além de outros materiais didáticos pedagógicos e equipamentos de laboratório de Biologia e Química.

A escola é constituída de vinte professores de ensino fundamental e dezenove de Ensino Médio com licenciatura completa, sendo que 98% dos professores possuem especialização, consta também com sete funcionários administrativos e serviços gerais.

A comunidade escolar é composta de alunos oriundos dos seguintes bairros: 82% do Jardim Bandeirantes, onde é localizado o Colégio, 11% do Parque Limeira, 1,24% do Distrito Industrial, 1,24% do Bairro Monte Carlo, 1,24% do Triângulo e 2,47% da Vila Rural, totalizando 328 alunos no ano de 2008.

Grande parte dos alunos nunca reprovou, dos poucos que afirmam ter reprovado, as séries de repetência estão entre as primeiras séries: 5ª, 6ª, 7ª, 8ª séries do Ensino Fundamental.

A maioria dos alunos não recebe ajuda em casa nos estudos e tarefas e dos poucos que recebem, o auxílio vem do pai, mãe e irmãos. Não possuem um local adequado para estudar, estudam no quarto e fazem suas tarefas na mesa da sala. Afirmam que não estudam diariamente e consideram seu comportamento entre o

regular e bom. 95% dos alunos afirmam que gostam de estudar no Colégio e apreciam o lanche.

No referente à educação, a comunidade local conta com escolas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio. Existem ainda os serviços de correio, telefone público, ônibus coletivo, supermercados, pequenas lojas, mercearias, salão de beleza, posto de saúde, Centro Comunitário, luz elétrica e ruas pavimentadas, faltando os demais serviços de utilidade pública. Das famílias 1% moram em casa de aluguel, enquanto que 99% moram em casa própria.

As famílias possuem condições de comprar livros e revistas, mas observa-se que não há interesse pela aquisição de material impresso, somente utilizam a biblioteca da escola, inclusive a biblioteca é aberta à comunidade local. Pela distância do bairro ao centro poucos se utilizam da Biblioteca Municipal e apenas alguns alunos declaram ter uma biblioteca em casa, alguma enciclopédia ou livros.

Entre os aspectos familiares o que mais os agrada são a amizade e união da família, dentre os aspectos que menos agradam estão a falta de diálogo e compreensão por parte dos pais e/ou responsáveis.

Na relação com a comunidade, observaram-se grandes avanços, desde a participação dessa, no pedido de criação de funcionamento de Ensino Fundamental no bairro, já que era distante de outros colégios e havia somente uma escola que atendia alunos de 1ª a 4ª séries, a partir daí para a criação também do Ensino Médio e, hoje, com abertura maior de participação na gestão que aposta na eficiência dos Órgãos Colegiados.

Os pedidos e discussões iniciaram-se sobre o terreno que seria destinado à construção da escola, o qual foi conseguido pela intervenção da comunidade, Prefeitura Municipal, Associação de Bairros, APMF, juntamente com a Klabin, que fez a doação do terreno.

A Associação de Bairros, APMF da escola, pais, professores e direção efetivaram então as discussões e pedidos para a realização da construção de um prédio próprio, o qual foi concretizado anos depois, porém o prédio foi construído pela Prefeitura Municipal e cedido para o Estado.

2. ASPECTOS DO CONTEXTO HISTÓRICO, LEGAL E CONCEITUAL

As mudanças ocorridas na política educacional brasileira a partir do final do século XX proporcionaram uma abertura à maior participação da comunidade na realidade escolar, buscando-se formas de gestão mais democráticas com base em pressupostos da autonomia, participação e descentralização.

No início dos anos 80, o país passou por um processo de transição democrática e instalaram-se discussões sobre as reformas educacionais voltadas para a democratização do ensino, a reestruturação da gestão das instituições escolares, prevalecendo a temática de uma escola mais democrática com a participação de todos os envolvidos no processo educacional e uma escola aberta à comunidade.

A Constituição Federal de 1988 afirmou a Educação enquanto um direito social, juntamente com a saúde, trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados (art. 6º). A partir do seu artigo 208, a Educação tornou-se um direito subjetivo, ou seja, sendo o ensino fundamental gratuito e obrigatório, válido para crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos de qualquer idade. Junto a esses caracteres sociais, a Constituição assegurou ainda as premissas de gestão participativa e democrática da Educação, (art. 206 IV) os quais propiciaram posteriores decisões, análises pelos legisladores e teóricos da educação.

No contexto educacional, houve vários avanços, provocando uma nova perspectiva, ou seja, o horizonte da construção de uma sociedade mais democrática, e que constitui para as instituições escolares a necessidade de um repensar, rediscussão de sua prática, do papel social da escola, e da forma de gestão desenvolvida na escola, para viabilizar uma práxis e culturas democráticas, ou seja, reafirmou-se o papel social da educação escolar básica extensiva à conquista da cidadania.

A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 (LDB), traz, em seu texto, propostas de mudanças em vários setores da educação, e no que se refere à gestão democrática no ensino público, aparece na Lei entre os artigos 12 e 15, definindo para o ensino fundamental a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (art.12; inc. VI), e para os docentes a tarefa de colaborar com as atividades de

articulação da escola com as famílias e a comunidade “(art. 13. VI)”. Fixaram-se também incumbências aos estabelecimentos de ensino, incluso no art. 12, a elaboração da proposta pedagógica e no art.13, a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nas escolas.

Essas diretrizes são as referências legais sobre as quais a escola deve fundamentar sua prática pedagógica, garantindo a participação da comunidade para que assumam coletivamente a função de co-responsáveis na construção de um projeto político pedagógico que vise um ensino de qualidade para todos.

É bastante difundida a noção de qualidade retirada da concepção neoliberal da economia, a qualidade total. Aplicada no sistema escolar, a qualidade total tem como objetivo o treinamento de pessoas a favor de uma gestão eficaz, com controle e avaliação de resultados, objetivando atender imperativos econômicos e técnicos. Na escola ocorre a valorização dos resultados de avaliação, a classificação das escolas com base em resultados, estimulando a competição entre elas, a descentralização administrativa e repasse de recursos conforme o desempenho nas avaliações externas, parcerias com iniciativas privadas. A qualidade total decorre assim de uma concepção economicista, empresarial.

A esse conceito opõe-se o de qualidade social. Para Libâneo (2001, p.66) a escola com qualidade social significa a inter-relação entre qualidade formal e política, é aquela baseada no conhecimento e na ampliação de capacidades operativas sociais, com alto grau de inclusão.

A qualidade social do ensino, portanto, inclui a qualidade cognitiva e operativa dos processos de aprendizagem na escola, em que todos aprendam atendendo às necessidades sociais e contemporâneas, para a sua inserção na sociedade enquanto cidadão.

Nesse sentido, administrar a escola vai além da utilização de métodos e técnicas, muitas vezes importados de modelos empresariais.

Nem sempre os problemas educacionais podem ser resolvidos de imediato e tem-se colocado a culpa na mais ou menos participação da comunidade escolar, que não estão preparados para resolvê-los; o que se tenta é chamar a atenção para a responsabilidade da escola à Educação via comunidade e trabalho coletivo.

A preocupação com a democratização da escola é evidente. Encontramos em Paro ET AL (1988, p. 228) a constatação da importância da comunidade participar efetivamente da gestão da escola, da tomada de decisões que dizem respeito a

seus objetivos e às formas de alcançá-los para a sua plena autonomia frente aos interesses dos alunos representados nas ações coletivas.

Para o gestor, não basta somente reconhecer a necessidade da participação da comunidade, é necessário estabelecer condições para que ocorra a participação efetiva, que essa participação se torne realidade e que a comunidade lute por objetivos coletivos de curto, médio e longo alcance, como o oferecimento de ensino de qualidade a todos, via gestão democrática.

Um dos princípios da concepção de uma gestão democrática é a autonomia, que segundo Libâneo (2001, p.141) é entendida enquanto uma instituição que “tem poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, mantendo-se independente do poder central, podendo administrar livremente recursos financeiros”.

Contudo, a participação na tomada de decisões, administrativas, financeiras e pedagógicas ainda não alcançou o objetivo pleno na escola, pois ela não é um órgão isolado, depende de políticas públicas e gestão pública.

No entanto, em sua autonomia relativa, sobressai a força do aspecto pedagógico com a construção do Projeto Político Pedagógico pelo coletivo escolar e a gestão centrada nos Órgãos Colegiados da escola.

Segundo Fortuna (1998, p.125), faltam transparências de informações, dos controles de avaliação, debates e votação das decisões coletivas. Esses elementos são muito importantes, pois irão auxiliar na efetiva execução de uma gestão democrática participativa.

Também no contexto escolar, o Regimento, expressão jurídica por excelência de uma unidade escolar, é um exemplo de sua falta de autonomia, pois na maioria dos casos tem forma única estabelecida pelas administrações centrais, e aprovada pelos órgãos normativos dos sistemas em desrespeito às características pedagógicas culturais específicas de cada escola, na sua relação com as comunidades locais.

Em relação à autonomia nas escolas, o compartilhamento de decisões é um aspecto positivo para uma educação com qualidade social, embora certas decisões devam ser atribuídas aos níveis centrais de educação pública. Assim, a participação democrática nas tomadas de decisões é um processo contínuo, histórico e necessita de mecanismos que viabilizem práticas que incentivem a participação da comunidade na escola.

A participação na gestão da escola é um princípio fundamental na busca da democratização e condição necessária para que se alcance objetivos comuns, como a busca pela qualidade de ensino.

O modelo de administração científica baseada nos princípios de Frederick Taylor, a qual era centralizada e hierarquizada, foi adotado nas escolas por longo tempo cujos resquícios ainda se sentem.

Com a reestruturação do trabalho produtivo houve a introdução de novas formas de organização, gestão do trabalho e técnicas de produção (base microeletrônica, informática), é cada vez mais exigida a capacidade de pensar e o desenvolvimento de competências cognitivas complexas para atuar sobre eventos desafiadores de múltiplas ações (Kuenzer, 2007); ou seja, segundo o princípio educativo que emana da base técnica de produção e gerenciamento do trabalho no atual patamar do desenvolvimento tecnológico, com base na microeletrônica, tal princípio une ciência, tecnologia transformando a cultura, com flexibilização nos processos de gestão, exigindo novas qualificações dos trabalhadores implicando em novas demandas educacionais de cidadania, aprendizagem, que vem exigindo o processo de gestão democrática participativa na escola (Kuenzer 1999).

Nessa concepção, a escola tem um papel fundamental juntamente com a comunidade e todos os envolvidos no processo educacional, pois suas responsabilidades aumentaram com a descentralização operacional e têm que assumir o desafio de melhoria das aprendizagens de todos os alunos.

O discurso político agora proporciona maior participação da sociedade, inclusive com responsabilidade financeira. O Estado passa a permitir e incentivar, outras formas de gerenciamentos mais democráticas, a influência na organização e gestão do processo educacional pelas políticas públicas são evidentes.

Os Conselhos Escolares ou Colegiados são criados e têm poder deliberativo e certa autonomia para tomar certas decisões no âmbito escolar, assim como é incentivado a participação de pais e comunidade na escola.

Discute-se, agora, a importância da preparação de gestores que incentivam a participação da comunidade escolar e atenda a legislação vigente, a indicação política de diretores passa a dar espaço à comunidade para participar na eleição e seleção de diretores escolares e, na condução do nível de qualidade do processo educacional.

O sistema de ensino nacional continua centralizado via Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.3476/96, legislações essas que determinam uma gestão democrática do ensino, e o tema gestão democrática/qualidade, passam a ser objeto de estudos, pesquisas e encontros educacionais, sendo a qualidade de ensino, o objetivo primordial da administração da educação.

A participação, o envolvimento de todos os segmentos e a democratização da escola, são formas práticas de formação para a cidadania, e essa formação se consegue na participação da tomada de decisões, portanto, cabe à escola possibilitar a vivência da democracia pela participação efetiva em sua gestão para que se torne uma prática consolidada. Uma escola aberta à participação constitui sujeitos que fazem história, tornando o processo escolar mais rico de significados no processo de ensino-aprendizagem.

Nesse cenário de mudanças de paradigmas, conferindo à escola autonomia para propor o Projeto Político Pedagógico, gerir recursos e formação continuada, é que se insere o Programa Nacional Escola de Gestores.

Considerando o contexto da globalização, da economia e modelo de desenvolvimento econômico registrado nas últimas décadas, alteraram-se as demandas do processo de formação humana radicalmente. Segundo Kuenzer (1999), em face da complexificação da ação docente, ele (o educador) precisará ser um profundo conhecedor da sociedade de seu tempo, da relação entre educação, economia e sociedade, dos conteúdos específicos, das formas de ensinar e daquele que é a razão do seu trabalho: o aluno.

É necessário que todo educador reconheça-se incompleto, em processo permanente de construção e reconstrução de identidade e formação. Atitude essa, que exige uma postura de pesquisador, para que possa entender e intervir, num trabalho coletivo, nos problemas e necessidades de nossa realidade escolar, no constante processo de aprimoramento para que, pela participação possa formar as novas gerações para um mundo de incertezas com transformações em ritmo acelerado.

3. O TRABALHO DE IMPLEMENTAÇÃO NA ESCOLA

As ações supra descritas, envolvendo o coletivo da escola e comunidade, demonstram que sempre se buscou atender as aspirações da população e consolidar para que os representantes dos vários segmentos locais participassem das decisões e resoluções dos problemas vivenciados pela escola e famílias residentes na comunidade.

O trabalho de implementação na escola teve como objetivos analisar as práticas de gestão escolar desenvolvidas no cotidiano da escola, na busca de uma gestão democrática, examinando como esse processo é compreendido pela comunidade escolar e no desenvolvimento de estratégias de mobilização da comunidade escolar para uma participação mais efetiva, com a meta de melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Num primeiro momento, no início da implementação do projeto na escola, com os Órgãos Colegiados, em reunião coletiva com os representantes dos segmentos como Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, APMF, professores, funcionários, equipe pedagógica, direção auxiliar, direção, foram expostos pela professora participante do Curso de Especialização em Gestão Escolar, os objetivos do trabalho, havendo um debate com reflexões sobre gestão democrática, qualidade de ensino, participação e autonomia. Foram agendados também os assuntos que seriam discutidos numa próxima reunião, os quais se relacionaram primeiramente à estrutura e conservação do prédio escolar.

Quando questionados sobre Gestão Democrática, para apresentação em vídeo, a representante da equipe pedagógica assim se expressou;

A gestão democrática é uma participação coletiva onde todos os segmentos da escola participam, desde o Grêmio, direção, equipe pedagógica, equipe docente, funcionários, comunidade escolar; onde todas as pessoas têm vez e voz nessa gestão. Onde todas as coisas são decididas no coletivo. (Nov./2008 Telêmaco Borba)

A professora entrevistada enfatiza que:

Gestão democrática é a forma de gerir o ambiente educativo com a participação de todos os sujeitos envolvidos no cotidiano escolar, professores, pais, alunos, funcionários, pessoas que participam de projetos da escola, enfim, toda a comunidade ao redor da escola. (out/2008 Telêmaco Borba)

Uma mãe, representante da Associação de Pais, Mestres e Funcionários expressou:

A gestão democrática vem abrindo portas para que os pais, professores, alunos e nós, como membros da APMF, tenhamos um entrosamento, uma ideia que vem se constituindo num bem comum. A gestão democrática nada mais é que a soberania popular. É uma porta aberta para novas ideias, para questões que antes não eram discutidas, facilitando o aprendizado. Fazendo com que o aluno tenha certo prazer em ir à escola, fazer com que o pai tenha também prazer em ir às reuniões da escola, em participar da escola, ele se sentir útil perante a escola. (out/2008 Telêmaco Borba)

Um aluno, representante do Grêmio considerou:

Tudo que pode ser tomado de decisão na escola deve ser resolvido junto à comunidade, alunos, pais, professores, para que se tome a melhor decisão e que todos saiam satisfeitos com as decisões que possam influenciar no ensino do seu filho na escola. (out/ 2008 Telêmaco Borba)

Já, uma mãe representante do Conselho Escolar expressou:

Decisões tomadas junto com a direção, professores, funcionários, alunos, com a comunidade pais de alunos, já está se efetivando a gestão democrática. Acho que a gestão democrática é a participação de todos na tomada de decisões, todo mundo dá a sua opinião. Não é tomado decisão, não é resolvido só por uma pessoa, é todo mundo, todo mundo junto. (Out/2008 Telêmaco Borba)

Foi identificada então a concepção de gestão democrática nos depoimentos como a necessidade de abertura e partilhamento do poder entre pessoas que sabem como o processo é compreendido pela comunidade escolar.

Quando questionada sobre a participação dos órgãos Colegiados no processo de Gestão a direção do Colégio na época afirmou:

A APMF sendo um órgão colegiado representativo dos pais, assim como o Conselho Escolar, tem a função de acompanhar o desenvolvimento do Projeto Pedagógico da escola. A APMF tem a função de promover atividades onde possa haver o envolvimento dos pais, da comunidade em geral.

O Conselho Escolar também tem a função de representatividade, função deliberativa, avaliadora e fiscalizadora. Sobre toda essa organização da escola o Conselho tem uma função bastante importante. O Grêmio que faz parte da escola e também tem a função de dar sugestões, opiniões. Eles opinam sobre as decisões a serem tomadas. (out/2008 Telêmaco Borba)

Através dos depoimentos dos entrevistados pode-se concluir que o objetivo inicial que era de lhes proporcionar a percepção e compreensão sobre gestão

democrática, como sendo um processo de tomada de decisões no coletivo, onde todos os segmentos participam do processo, tornando-se também responsáveis pelas ações, foi atingido. Esses depoimentos, gravados em vídeo, foram o material desencadeador das discussões para as ações implementadas.

3.1 AÇÕES JUNTO AOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

Em Assembleias, a partir de problemas concretos vivenciados pela escola foram discutidos os problemas: a espera que seja realizada algumas melhorias, conserto de calhas, que quando chove alaga o pátio onde os alunos permanecem na hora do recreio; construção de refeitório para que as refeições não se deem com os alunos comendo espalhados pelo pátio; melhorias na quadra de esportes, evitando-se acidentes, apresentadas as propostas de soluções, votação dessas propostas, e formação de comissão responsável pelos encaminhamentos.

Foi bastante questionado na reunião saber de quem seria a responsabilidade pela concretização das ações de melhorias no prédio, pois o mesmo, embora funcione somente com o Colégio Estadual Prof. Custódio Netto, foi cedido pela Prefeitura Municipal.

Num outro momento, foram esclarecidos à comunidade, os encaminhamentos realizados, concretizada a ação, que foi a mobilização de todos os segmentos em Assembléia (APMF, Conselho Escolar, Associação de Bairros, Chefe do Núcleo Regional de Educação, Secretário municipal de Educação, comunidade escolar), para os encaminhamentos necessários à conclusão dos problemas vivenciados.

Para a concretização desta ação de mobilização, que foi articulada juntamente com a professora participante do curso de Especialização, representantes dos segmentos da comunidade escolar, foram realizadas Assembleias com a participação de todos os representantes dos segmentos, pais, professores, funcionários, alunos, e Chefe do NRE de Telêmaco Borba, Secretário Municipal da Educação, Representante do prefeito Municipal, onde foram discutidos os problemas relacionados à estrutura física do prédio e realizados os encaminhamentos para a devida solução dos problemas já evidenciados.

Com relação à participação dos pais nas decisões escolares uma mãe assim relata:

Nós acreditamos que se todos trabalharem em conjunto, auxiliando nas resoluções dos problemas todos se sentirão responsáveis pela educação, e a educação, o aprendizado irá melhorar. (Nov/2009 Telêmaco Borba)

Essa representação pode expressar o pensamento consensual e propôs o dever de solicitar e encaminhar aos órgãos competentes os problemas de estrutura do prédio para ser resolvido, conseguir recursos financeiros e utilizar a mão de obra da comunidade como mutirão, este já realizado, foram algumas formas da comunidade resolver algumas questões referentes ao prédio da escola, no entanto este tipo de ação não pode ser cotidiana, pois isso significa retirar do Estado as suas obrigações e atribuir aos pais uma tarefa que não é sua.

Promover encontros de troca de experiências educativas em relação aos filhos, para que os pais se tornem colaboradores, responsáveis pelo processo educativo, na parceria escola-família-aluno, são também formas de contribuir para o processo de uma gestão democrática.

Em relação ao ambiente da escola e seu clima educacional a tônica expressa por um aluno é de que:

Aqui todos são unidos, todos trabalham em conjunto. (set/2008, Telêmaco Borba)

O ambiente da escola é agradável. Todos são estimulados a cuidar, conservar o prédio, não jogando lixo no chão. Há lixeiras por todo o pátio da escola e nas salas de aula, lixeiras para lixo reciclável e lixo não reciclável. Os alunos cuidam fiscalizam-se para não sujar, rabiscar as paredes, carteiras, ou seja, zelar pelo patrimônio.

Com relação à participação da comunidade externa a secretária da Associação de Bairros relata:

A escola é aberta à comunidade, há muita interação com a comunidade. (set/2008 Telêmaco Borba)

A gestão democrática desta escola oportuniza que a comunidade externa participe de atividades de integração como: UEPG; treinamento de vôlei em que uma estagiária do curso de Educação Física desenvolve um projeto com o objetivo de proporcionar aos alunos o gosto pelo esporte, Associação de Bairros; escolinha na modalidade de Futsal, onde um membro da própria comunidade treina as crianças, Secretaria Municipal de Esporte e Cultura treinamento de Basquete com alunos da comunidade, assim como oferece vagas para participação deles em oficinas de teatro, Secretaria de Saúde; proporcionam palestras sobre saúde,

gravidez na adolescência, doenças, Klabin, /Polícia Ambiental; mantemos parceria com o objetivo de conscientizar os alunos com a realização de atividades de proteção ao meio ambiente, para que se tornem disseminadores e guardiões do meio ambiente; o programa Força Verde Mirim.

A comunidade desenvolve um trabalho com os jovens que se reúnem na escola semanalmente para desenvolver atividades ao ar livre trabalhando em equipe, procurando serem úteis à comunidade, desenvolvendo seus talentos, habilidades, percepções e o gosto pela natureza.

A UEPG também desenvolve um projeto de integração escola/comunidade mensalmente com os alunos e crianças da comunidade, onde realizam atividades esportivas e recreativas.

Constatou-se nesta ação que os mecanismos utilizados pela escola para a implementação de uma gestão democrática e sua articulação com a comunidade, resultaram na participação de uma grande parcela dos Órgãos Colegiados na tomada de decisões sobre os problemas enfrentados pela escola.

Em Assembleias, a partir de situações concretas vivenciadas pela escola, todos os segmentos são sempre convidados e incentivados a participar tentando encontrar soluções para os problemas diagnosticados. É necessário, portanto se inteirar e conviver com a situação real da escola.

A ação do trabalho de implementação na escola junto aos alunos, deu-se primeiramente em relação ao Grêmio Estudantil.

Foram realizados encontros com a participação dos professores, equipe pedagógica, comunidade, alunos, por turma, em todos os períodos de funcionamento da escola, constituindo-se uma formação inicial deles na participação dos destinos da escola, sobre a existência e funcionamento do Grêmio Estudantil, sensibilizando-os sobre a importância da participação nesse Órgão Colegiado, e preparando-os para a eleição do Grêmio do ano de 2008.

Nesses encontros houve esclarecimentos de dúvidas e também trabalhadas questões como: *O que é o Grêmio? Por que um Grêmio na escola? Como se forma o Grêmio? Estatuto do Grêmio e seus Objetivos*, assim como, os professores da disciplina de História, desenvolveram atividades em sala de aula de análise de textos de revista e análise de vídeo sobre as manifestações culturais da juventude, para a compreensão do processo histórico dos movimentos estudantis.

Segundo o pensamento de Gramsci (2004) é fundamental o processo de educação das massas para que estas possam se inserir de modo ativo e consciente na vida política. Cabe à educação transmitir conhecimentos científicos, culturais e formação política para que os trabalhadores possam assumir de fato a gestão do aparelho econômico, bem como a participação da gestão do Estado e também mais em longo prazo, criar condições intelectuais e culturais para o pleno desenvolvimento e superação das estratégias capitalistas, que afunilam a formação dos indivíduos.

Gramsci (ob cit.) considera a escola a principal agência, na sociedade civil, de formação de intelectuais, e nesse processo a escola deve formar um novo intelectual preocupado com coletivo, a política, a sociedade de seu tempo, constituindo a hegemonia, na luta de direções no campo da ética e da política social.

A escola sendo uma das mais importantes instituições nesse contexto deve contemplar práticas democráticas como um espaço permanente de discussões, onde todos os segmentos participem ativamente das decisões para que busquemos uma sociedade mais justa e igualitária. Vê-se, pois, a participação efetiva dos Órgãos Colegiados junto ao processo educacional da escola, oportunizando uma forma de se vivenciar a democracia e formação no sentido de coletividade.

Sendo a aprendizagem foco principal do processo educativo e da articulação com os diversos segmentos o Conselho de Classe efetivado na escola se destaca, pelo trabalho de implementação de uma gestão democrática que foi feito através da mobilização da comunidade escolar, para uma participação mais efetiva a fim de melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Conforme Dalben (1995, p 16) é importante observar que o Conselho de Classe “guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual se desenvolveu o processo de trabalho escolar”.

No C.C (Conselho de Classe) se efetivará a oportunidade de ação e reflexão, num acompanhamento contínuo dos professores que levará o aluno a novas questões, sendo o objeto do Conselho de Classe o ensino e sua relação com a avaliação da aprendizagem.

É necessário e prioritário o repensar da dinâmica do C.C que possibilite uma reflexão avaliativa dos conteúdos dados, a qualidade do trabalho desenvolvido, o

aproveitamento dos alunos, o desempenho, metodologia utilizada pelos professores, bem como a estrutura física e a administração geral da escola na melhoria do ensino como um todo.

Com o C.Cde forma participativa, é atribuído outro caráter ao Projeto Pedagógico da escola, isto é, o de legitimidade e de coletividade, uma vez que estarão inseridos em propostas concretas de construção do espaço escolar, cuja qualidade se destacará de acordo com as necessidades e interesses de seus participantes.

Cabe ressaltar que o C.Cé atribuído de forma colaborativa entre os elementos que a compõem, devem abranger todos os segmentos da escola (professores, alunos, pais, equipe pedagógica, direção), se constituindo num trabalho investigativo/transformador na definição da avaliação, análise dos resultados, problemas levantados e metas de soluções a serem seguidas, tornando todos responsáveis pelos resultados, fracassos e recursos de aprendizagem, estando comprometidos com a qualidade.

O Conselho de Classe deve ser entendido como o melhor momento de se pensar coletivamente a proposta pedagógica e a organização do trabalho escolar, funcionando como instrumento de avaliação do processo educativo e do trabalho docente com o objetivo de melhoria do processo ensino-aprendizagem, sendo um desafio, pois muitos o veem como cumprimento de norma estabelecida ou de espaço de acusação e defesa.

Reconhecendo-se que o C.C foi um dos momentos mais importantes da avaliação do processo ensino-aprendizagem, vivenciou-se nele uma prática participativa para seu funcionamento, nominado de Conselho de Classe Participativo.

O Conselho de Classe Participativo envolveu toda a comunidade escolar na busca democrática e participativa de melhorias do aprendizado de todos os alunos, da organização dos tempos e espaços e das práticas pedagógicas vivenciadas na escola e fora dela.

Para cumprir essa dupla função de construção conjunta da ação pedagógica, através da reestruturação do Conselho de Classe, transformando-o em um momento de reflexão, de análise, de levantamento de problemas existentes, devem-se

estabelecer encaminhamentos, objetivando sempre a melhoria do processo ensino-aprendizagem e criação de uma cultura que priorize um clima favorável a todos.

A proposta de melhoria do Conselho de Classe envolveu a participação de alunos e pais nas discussões. Para isso, foram previamente determinados os conselheiros que representaram seus segmentos: um aluno representante de turma, um professor conselheiro para cada turma, um pai representante de cada turma, escolhidos por seus pares em assembleia.

O Conselho de Classe Participativo contribuiu para uma organização do trabalho escolar através de proposta articulada com os interesses e necessidades dos alunos com as questões vivenciadas no dia a dia e com suas possibilidades e limitações.

O C.C Participativo foi operacionalizado em vários momentos:

1º momento: participação dos alunos representantes-Pré Conselho de Classe.

Uma semana antes do Conselho de Classe, a equipe pedagógica foi a todas as turmas, com o objetivo de avisar o dia do C.C., lembrar os alunos de seu direito de explicitarem os pontos positivos e negativos concernentes ao professor, à direção, à equipe pedagógica, à turma e aos funcionários, e o preenchimento de fichas contendo as reivindicações e soluções pertinentes na ótica de cada turma.

A partir das orientações dadas, os alunos representantes realizaram uma reunião com suas respectivas turmas, para o preenchimento de ficha, contendo as reivindicações e soluções pertinentes.

No dia do Conselho de cada turma os alunos representantes relataram o consenso da maioria. A Direção e equipe pedagógica anotaram tudo o que estava sendo discutido, recolheu a ficha que serviu de análise para o coletivo da escola.

2º momento: reunião do colegiado com a participação de pais e alunos.

Houve um debate sobre os relatos apresentados pelos alunos representantes.

Neste momento foi discutido o que foi apresentado pelos alunos representantes, em relação à aprendizagem, relacionamento professor-aluno, e aluno-aluno. Os professores se manifestaram concordando ou não. A equipe pedagógica fez o relatório, o levantamento das observações para possíveis soluções e encaminhamentos.

Em seguida, as soluções foram apontadas, apreciadas por todos e delas se originaram os encaminhamentos a serem tomados, que foram anotadas na ficha do Conselho e/ou registrados em ata.

Nesse momento foi proporcionada a redefinição de decisões sobre as práticas pedagógicas da escola: o processo de ensino-aprendizagem, o processo de gestão, elucidando-se novos encaminhamentos para a melhoria da qualidade do ensino.

3º momento: discussão sobre o que foi decidido no conselho anterior.

É neste momento que a equipe pedagógica observou as deliberações tomadas no conselho anterior e suscitou a avaliação das mesmas. Discutiu-se a validade ou não destas deliberações tomando por base a realidade vigente.

As decisões poderiam ser reformuladas com o apoio da maioria dos professores, alunos e pais representantes.

4º momento: Análise e debates dos problemas das turmas e dos alunos individualmente.

Momento no qual foram levantadas as seguintes questões: os problemas particulares de cada turma como: indisciplina, frequência, baixo rendimento e os casos individuais: indisciplina, frequência, desinteresse, não participação, baixo rendimento.

Depois dessa avaliação das turmas e dos alunos, discutiram-se as medidas cabíveis a cada caso em que todos participaram do processo e das decisões.

A equipe pedagógica auxiliou os docentes nessa questão, bem como forneceu o apoio pedagógico necessário, e nesse momento, foi reafirmado o processo pedagógico como sendo o núcleo do trabalho da escola.

5º momento: deliberações sobre os problemas levantados.

A partir dos problemas apontados, foram propostas as deliberações e soluções para os problemas específicos de cada turma e/ou de cada aluno. Estas soluções devem advir de muita reflexão, bom senso e conhecimento da realidade.

No final do momento a equipe pedagógica relembrou as deliberações escolhidas, que foram anotadas em ficha própria do C.C cuja leitura serviu de abertura para a próxima reunião.

6º momento: avaliação do Conselho de Classe Participativo.

No último momento do Conselho de Classe, todos os elementos que dele participaram emitiram opiniões concernentes ao mesmo, evidenciando-se os pontos positivos e negativos.

7º momento: Pós Conselho.

Logo após o Conselho de Classe, houve uma reunião na qual participaram o diretor, um Pai Conselheiro, Professor Coordenador e equipe pedagógica, com o

objetivo de dar um retorno à turma. Nesta reunião os alunos tomaram ciência do que foi discutido no colegiado e quais foram os encaminhamentos necessários à resolução dos problemas, especialmente o que era de sua responsabilidade.

Os acompanhamentos das deliberações tomadas em cada Conselho de Classe ocorreram no decorrer do bimestre, em alguns momentos durante a hora atividade do professor e também de acordo com o calendário escolar.

Com este processo de discussões e encaminhamentos, o Conselho de Classe Participativo proporcionou um tempo maior para a investigação e análise dos problemas que interferiram no processo pedagógico, possibilitando maior análise dos resultados da aprendizagem e envolvimento do coletivo escolar.

Com relação à participação no conselho de Classe Participativo uma mãe afirma:

Achei muito importante a participação no Conselho de Classe, pois tive oportunidade de colocar e verificar os problemas da turma da minha filha, e ainda repassar de mãe para mãe o que é mais fácil. Juntos todos procuram uma solução para os problemas. (out./2008 Telêmaco Borba)

Assegurar a participação de todos os segmentos no Conselho de Classe Participativo é uma forma de se garantir o envolvimento de todos no processo ensino aprendizagem e contribuir para melhoria de resultados, efetivando-se um processo democrático.

4. RESULTADOS COMPROVAM MELHORIAS

Hoje o quadro de aproveitamento do Colégio Estadual Prof. Custódio Netto, melhorou significativamente.

De acordo com dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB em 2005 o índice de aproveitamento era de 2,6 nos anos finais do Ensino Fundamental. Dados ainda do IDEB constata em 2007, que o índice de aproveitamento também para os anos finais do Ensino Fundamental foi de 3,4.

A média do ENEM em 2005 foi de 32, 87, em 2007 foi de 40,87.

A taxa de aprovação em 2006 no Ensino Fundamental era de 77,00%. Em 2007 o índice aumentou para 84,23%, no Ensino Médio a taxa de aprovação em 2006, era de 76,70%, e no ano de 2007, foi de 83,23%.

De acordo com os dados, verifica-se que a escola progrediu no aspecto pedagógico de desempenho escolar graças à participação e o envolvimento de todos os segmentos no processo pedagógico.

A partir do processo de implementação de uma gestão democrática, o ambiente escolar tornou-se um espaço para discussões, troca de idéias e a formação de parcerias, concretizando ações para uma busca da melhoria da qualidade de ensino.

CONCLUSÃO

O trabalho de intervenção implementado na escola revelou as práticas de gestão participativa e seus resultados numa escola pública de Ensino Fundamental, do sistema estadual que atende alunos de 5ª a 8ª séries e Ensino Médio, situada em Telêmaco Borba, Paraná.

Os estudos e discussões sobre o tema Gestão Democrática são frutos das mudanças oriundas da sociedade onde a escola está inserida, que para melhorar o desempenho e qualidade de ensino busca mecanismos para que todos os segmentos da sociedade participem do processo educativo e tornem-se co-responsáveis pela educação ofertada.

A utilização de entrevistas, que foram compiladas num vídeo, para a aproximação com os vários segmentos do contexto escolar, revelou um mecanismo em que a gestão escolar se caracterizou por um processo democrático em que se busca a relação articulada com a comunidade em seus Órgãos Colegiados.

Como resultado do diagnóstico, verificou-se que a Gestão Democrática é vista por todos como um trabalho coletivo, envolvendo a participação de pais, alunos, professores e comunidade em geral na tomada de decisões, no qual o trabalho se torna mais comprometido com a divisão de responsabilidades, refletindo positivamente no clima educacional e aprendizagens dos alunos.

De acordo com dados do IDEB e ENEM verificou-se que a escola progrediu no aspecto pedagógico de desempenho escolar, considerando a participação e envolvimento de todos os segmentos no processo educativo.

As participações da comunidade nas ações da escola voltadas ao âmbito pedagógico, contribuíram também para o processo de gestão democrática, e, conseqüentemente para a melhoria da qualidade de ensino.

A partir do processo de implementação de uma gestão democrática, que se deve efetivar no dia a dia da escola, o ambiente escolar tornou-se um espaço para discussões, troca de ideias e a participação de parcerias, concretizando ações para uma busca da melhoria da qualidade de ensino.

Evidencia-se assim, a importância da participação de todos no processo de gestão, ampliando a dimensão dos Órgãos Colegiados, e que oportunizou a articulação dos vários segmentos da escola, destacando-se a mudança no ser/aluno que agora tem vez e voz através do Conselho de Classe Participativo.

Na escola, em que ocorreu a implementação, verificou-se que a gestão democrática ocorre a partir de alguns procedimentos: o planejamento de ações no coletivo, sendo um ponto fundamental para uma gestão democrática, o envolvimento de todos no processo de decisões, e que todos os objetivos sejam centrados em metas comuns.

Com a implementação do trabalho no Colégio, abriram-se caminhos para novas discussões sobre os problemas escolares e, conseqüentemente, à participação e o envolvimento da comunidade como: Klabin do Paraná, Associação de Bairros, Polícia Florestal, UEPG, FATEB, Prefeitura Municipal, Secretaria de Saúde. Estes para o desenvolvimento de ações de acordo com as necessidades da escola, o que contribuíram para o processo de uma gestão democrática, sendo os Órgãos Colegiados instituídos os incentivadores e articuladores, na relação da escola com a comunidade, dando respaldo legal.

A equipe da escola busca alternativas para melhorar o seu desempenho educacional e de seus alunos, e, conseqüentemente, a elevação do conceito de uma escola pública que tenha um bom nível de ensino para todos.

Espera-se que esse artigo possa contribuir para provocar reflexões sobre as estratégias que foram desenvolvidas no cotidiano escolar da Educação Básica (5ª a 8ª séries e Ensino Médio) para a elevação do nível de consciência da importância do processo de democratização da gestão educacional, examinando-se como esse processo foi implementado e compreendido pela comunidade escolar. O mesmo poderá ser aprimorado com uma participação efetiva do coletivo escolar formado, por alunos, pais, funcionários, professores, equipe de gestão e comunidade.

Vê-se que a partir de um contexto de mudanças, pelas quais passa a sociedade, assim como as condições escolares, o trabalho realizado revelou as atitudes que favorecem uma gestão democrática e seus resultados, sendo eles: a abertura de espaços pelo gestor e sua equipe para a participação dos pais, alunos, comunidade e Órgãos Colegiados no debate das questões básicas da escola; colocar a aprendizagem e formação dos alunos e professores como o foco de todas as ações da escola; a busca diária de ações que fortaleçam uma cultura de participação e envolvimento da comunidade local e escolar; manter as portas abertas da escola à comunidade nos finais de semana; promover momentos de reflexão, abertura ao diálogo; e, principalmente, procurando estabelecer a participação de todos, sendo fundamental a atuação do gestor na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de lideranças, resultando na melhoria da qualidade de ensino-aprendizagem.

A caminhada para uma gestão democrática é normalmente lenta e gradativa, que muitas vezes implica em quebra de paradigmas já enraizados, porém na escola em que ocorreu o trabalho descrito neste texto não parece ser uma tarefa impossível, a participação e atuação de todos os envolvidos no processo pedagógico a implementação e atuação dos Órgãos Colegiados e a procura constante da integração de pais, demonstrou que se deve buscar construir uma gestão democrática, tendo como foco a melhoria da aprendizagem de todos os alunos.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. **Constituição da República Federal do Brasil**, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de diretrizes e bases da Educação Nacional**: Lei nº 9394/96. Brasília, 1996.

DALBEN, A. I. L. **Conselhos de classe e avaliação: Perspectivas na Gestão Pedagógica da Escola**, Campinas, Papirus, 1995.

FORTUNA, M. L. de A. Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v.1 n.2, p. 125, jan/jun. 1998.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**, 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS, Gestão escolar e formação de gestores, **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72. p. 47-59, 2000.

KUENZER, A. Z. As políticas de formação: a constituição da identidade do professor sobrando, **Educação e Sociedade**, Campinas, v.20, n.68, dez. 1999.

_____. Conhecimento e competência no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.28 n.2, maio/agosto; 2002.

_____. Palestra editada PDE, 2007. Disponível em http://www.pde.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/Textos_Videos/Acacia_Kuenzer_acessado_em_15/08/2007 às 19 horas.

LIBANEO. J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**, Goiânia: Alternativa, 2001.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, **Colégio Estadual Prof. Custódio Netto**, Telêmaco Borba, Pr. 2007.

PARANÁ. SEED. **Documento Síntese do Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE**, Curitiba, setembro 2006.

_____. SEED. **Grêmios Estudantis**, Curitiba, 2003.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública** 3ª Ed. São Paulo; Ática, 2002.