

# Progestão



Brasília – 2009

**Esta coleção foi editada para atender aos objetivos do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares e sua reprodução total ou parcial requer prévia autorização do CONSED.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Dourado, Luiz Fernandes

Progestão : como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?, módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

Bibliografia

ISBN 85-88301-01-6

ISBN 85-88301-08-3

1. Autodeterminação (Educação) 2. Autonomia escolar 3. Comunidade e escola 4. Democracia 5. Escolas – Administração e organização 6. Escolas - Aspectos sociais I. Duarte, Marisa Ribeiro Teixeira. II. Machado, Maria Aglaê de Medeiros III. Título. IV. Título: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?.

01 - 0706

CDD - 371.2

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Escolas : Gestão democrática e participativa : Educação 371.2

**CONSED**

SDS Centro Comercial Boulevard Bloco A/J 5º andar sala 501

Telefax: (061) 2195 8650

CEP: 70391-900

Brasília/DF

[www.consed.org.br](http://www.consed.org.br)

[consed@consed.org.br](mailto:consed@consed.org.br)

# **Módulo II**

**Como promover, articular e  
envolver a ação das pessoas  
no processo de gestão escolar?**

# **Progestão**

## **Autores do Guia do Tutor**

Luiz Fernandes Dourado  
Marisa Ribeiro Teixeira Duarte

## **Coordenação do Progestão**

Lilian Barboza de Sena  
CONSED

## **Consultores técnicos**

Marlou Zanella Pellegrini  
Kátia Siqueira de Freitas  
Ceres Maria Pinheiro Ribeiro

## **Consultor em educação a distância**

Jesús Martín Cordero  
Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED – Espanha

## **Coordenação e produção de vídeo**

Hugo Barreto  
Fundação Roberto Marinho

## **Supervisão de projeto gráfico**

Renato Silveira Souza Monteiro

## **Assessoria técnica**

Hidelcy Guimarães Veludo  
CONSED

## **Revisores**

Irene Ernest Dias  
Jorge Moutinho

## **Projeto gráfico**

BBOX design

## **Diagramação**

Caju Design

# Sumário

Apresentação .....	7
Objetivo Geral.....	7
Mapa das unidades .....	10
Unidade 1	
Por que promover a gestão democrática nas escolas públicas?	
Introdução.....	15
Objetivos específicos.....	17
Resumo.....	42
Leituras recomendadas.....	42
Unidade 2	
Como promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas?	
Introdução.....	47
Objetivos específicos.....	47
Resumo.....	67
Leituras recomendadas.....	68
Unidade 3	
Como construir autonomia na escola?	
Introdução.....	71
Objetivos específicos.....	72
Resumo.....	100
Leituras recomendadas.....	101
Unidade 4	
Como estimular ações inovadoras capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas?	
Introdução.....	105
Objetivos específicos.....	106
Resumo.....	120
Leituras recomendadas.....	121
Resumo final.....	123
Bibliografia .....	123

...a cabeça da gente é uma só, e as coisas que há e que estão para haver são demais de muitas, muito maiores diferentes, e a gente tem de necessitar de aumentar a cabeça, para o total.

Guimarães Rosa, *Grande Sertão: veredas*



# Apresentação

Prezado(a) Gestor(a),

O início do século XXI poderá ser conhecido como um tempo em que o sentido da palavra democracia voltou à ordem do dia. Sua importância é reconhecida por todos, embora essa palavra tenha muitos significados. Alguns enfatizam participação nas decisões, outros destacam a importância da observância das leis, outros salientam as condições sociais necessárias para a prática democrática, como o respeito aos direitos humanos e a proteção à vida.

Os desafios para envolver, articular e promover a ação de pessoas nos processos democráticos de participação são semelhantes na sociedade e nas escolas. Por esse motivo, as alternativas facilitadoras e as dificuldades encontradas nas atividades empreendidas pelos gestores educacionais têm uma raiz comum. Elas fazem parte das numerosas tentativas de consolidação da democracia na gestão escolar, representadas pelos movimentos que visam promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar.

Neste Módulo, analisaremos uma questão crucial: como implementar processos de gestão escolar participativa? Vamos abordar a gestão democrática das escolas e dos sistemas de ensino. Convidamos os gestores a participar desse debate e da construção de novas possibilidades de democracia. Propomos a reflexão sobre desafios na esperança de contribuirmos para mudanças que promovam uma educação de qualidade. Essa educação de qualidade, por sua vez, interfere em nossa formação produzindo novas habilidades e competências em cada um de nós.



## Objetivo geral

O objetivo geral deste Módulo é contribuir para você analisar os desafios, as possibilidades e os limites das experiências de gestão democrática e de participação desenvolvidas em sua escola e no sistema de ensino.

Para analisarmos esses desafios, organizamos quatro unidades temáticas, apresentadas no mapa a seguir.



**mapa das unidades**

## Unidade 1

Por que promover a gestão democrática nas escolas públicas?

### Objetivos específicos

- ★ Identificar, na legislação educacional brasileira, os princípios envolvidos e os dispositivos normativos sobre gestão democrática.
- ★ Compreender a complexidade das ações relacionadas a gestão democrática do ensino público.
- ★ Avaliar a importância da prática de gestão democrática na sua escola e sistema de ensino.
- ★ Administrar situações de conflito visando garantir os direitos de todos aqueles envolvidos com educação pública de qualidade.

### Conteúdos

- ★ Diretrizes legais de gestão democrática.
- ★ Concepção e importância de gestão democrática.
- ★ Administração de conflitos e procedimentos de gestão democrática.

## Unidade 2

Como promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas?

### Objetivos específicos

- ★ Identificar espaços de participação da escola na comunidade local.
- ★ Criar estratégias de mobilização de pessoas e setores da sociedade.
- ★ Examinar processos democráticos de decisão e mecanismos de integração das escolas com a comunidade.

### Conteúdos

- ★ A relação de reciprocidade entre escola e comunidade local.
- ★ Participação e exercício da cidadania.
- ★ Mecanismos de integração das escolas com a sociedade.

## Unidade 3

Como construir autonomia na escola?

### Objetivos específicos

- ★ Consolidar formas institucionais de participação e gestão Colegiada na escola.
- ★ Destacar a relação entre a construção do projeto pedagógico e o exercício da autonomia na escola.
- ★ Analisar formas institucionais de envolvimento de alunos, pais, professores e funcionários e seus efeitos para a gestão democrática e aprendizagem dos alunos.

### Conteúdos

- ★ Autonomia da escola e construção do projeto pedagógico.

- ★ Autonomia e mecanismos de participação.
- ★ Gestão colegiada: procedimentos e estratégias.

## Unidade 4

Como estimular ações inovadoras, capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas?

### **Objetivos específicos**

- ★ Desenvolver estratégias de organização dos tempos e do trabalho.
- ★ Avaliar ações inovadoras e de incentivo à liderança democrática.

### **Conteúdos**

- ★ Ações inovadoras e promoção de lideranças nas escolas.
- ★ Organização dos tempos escolares.
- ★ Relações sociais e situações de trabalho nas escolas.



Convidamos você para o estudo desses temas com um olhar voltado para o texto e suas proposições e outro para a sua realidade e os seus desafios. Esperamos que os conteúdos apresentados possam contribuir para o desenvolvimento de ações inovadoras. Mas sabemos, também, que estas somente se realizam com a participação de pessoas em ações coletivas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) prescreve a participação da comunidade local e escolar na gestão das escolas. Diversos estudos e pesquisas demonstram uma correlação positiva entre participação e qualidade da educação escolar. Quais as ações necessárias para tornar realidade os princípios em que acreditamos?

Esperamos estar contribuindo com temas e sugestões de atividades para sua reflexão e ação como gestor. Você tem por desafio profissional agir com inovação e ousadia, com o objetivo de assegurar o direito de todos a uma educação básica de qualidade. Ações compartilhadas na sua escola, na sua comunidade ou na sua cidade podem fortalecer processos democráticos de gestão em todas as regiões do país.





# 1

## Por que promover a gestão democrática nas escolas públicas?



### Introdução

O estudo deste Módulo inicia-se com uma discussão sobre os fundamentos legais dos processos de gestão democrática e de participação nos sistemas de ensino e nas escolas públicas. Ao longo desta discussão, propomos refletir sobre ações capazes de concretizar princípios e idéias no sentido da promoção e fortalecimento da gestão escolar democrática. Consideramos como um dos desafios da democracia tornar realidade os múltiplos sentidos que esta palavra contém.

Neste Módulo, a questão central é como incentivar a participação das pessoas nos processos de gestão escolar. Antes vamos analisar na Unidade I as relações entre participação, diretrizes legais e o direito à educação.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Para isto, torna-se necessário promover atividades e exercer funções que promovam a presença e o fortalecimento da atuação das pessoas no interior das escolas. No entanto, o modo democrático de gestão envolve o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados, etc... Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades.

Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Nessa ótica, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa, eles envolvem ações que

Você sabia que a prática da gestão democrática constitui um dever para todos os educadores em atuação nas escolas e nos sistemas públicos de ensino? No Brasil, são milhares os educadores envolvidos nesse desafio. Eles reconhecem a importância dos processos de participação e procuram colocá-los em prática nas escolas onde trabalham. Como tornar realidade princípios e idéias nos quais acreditamos?

procuram estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade "que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais" (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art. 1º).

Essa concepção de educação como formação humana, contida no texto da LDB, é a que queremos colocar em prática em nossas escolas. Mas, como fazer isso?

Vamos examinar um exemplo que poderá contribuir para nossa reflexão. Na “Escola Criativa”, a indisciplina estava interferindo no processo de aprendizagem dos alunos, e o rendimento geral estava abaixo do esperado. O diretor da escola, um exemplo de dirigente pautado pelos princípios da gestão democrática, convidou a comunidade escolar (professores, demais funcionários, alunos e pais de alunos) para uma confraternização em uma tarde de sábado. Após um lanche, pediu um pouco de atenção e disse que queria saber dos presentes, entre outras coisas, o que eles entendiam por escola, por que eles a procuravam e qual o papel da instituição na vida de todos. Surgiram as respostas mais variadas. No entanto, uma em especial chamou a atenção do diretor e serviu como base para começar um trabalho que mudaria – e muito – a vida da escola. Um aluno levantou-se, olhou para todos e disse:

*A escola, para mim, é um lugar onde as pessoas procuram coisas melhores do que aquelas que elas têm fora dali, ou onde pelo menos os problemas que elas têm dentro delas sejam solucionados de forma diferente de como são em casa ou na rua, já que tem muita gente querendo as mesmas coisas que elas sempre dizem que são boas. Por isso, quando vim para a escola, tinha a certeza de que só encontraria coisas legais, que eu iria sair mais esperto e aprender um montão de coisas novas, porque acho que ela tem que ensinar coisas que a gente não sabe. Mas eu vejo que quando acontece um problema na escola, e acontece sempre, a forma que as pessoas encontram para resolver é igualzinho em todos os lugares. Agem da mesma forma, e aí eu não sei mais qual é a diferença entre a escola e os outros lugares.*

A partir desse depoimento, tornou-se fundamental, na reunião, ouvir cada um dos participantes com o intuito de descobrir como fazer da escola um espaço onde “coisas novas” fossem aprendidas e que os problemas que ocorrem fossem resolvidos de um modo diferente. O que era necessário mudar? Pais, alunos e professores e demais funcionários passaram a dialogar sobre a escola que desejavam, o que gostariam que ela contivesse, o que era necessário mudar. Acabaram-se os problemas? Não, mas o envolvimento de um número maior de pessoas contribuiu para a solução de muitos deles, para a descoberta de novas formas de ajuda mútua e de ação mais coletiva. Transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é sua parcela de contribuição para melhorar nossa sociedade, ao mesmo tempo em que se constitui um desafio de todos: diretores, pais, professores, alunos, funcionários. Dentre todos estes, os diretamente responsáveis pela gestão da escola acham-se mais comprometidos com a realização desse desafio. Tornar realidade para todos uma educação básica de qualidade é a principal finalidade de seu trabalho. Nesta Unidade, mostraremos, ainda, que a gestão democrática do ensino público procura assegurar além de participação da comunidade, igualdade de condições de acesso e permanência, o pluralismo de idéias e um alto padrão de qualidade nas escolas.

Esperamos, também, contribuir para o desenvolvimento de habilidades necessárias à implementação de uma gestão participativa e à aquisição de competências para administrar situações em que o direito de cada um seja a expressão do direito de todos.

Maiores participação nas escolas requer novos formatos de organização das ações e o abandono das antigas relações de poder. Implica repensar a cultura autoritária que ainda temos. Buscar desenvolver ações que fortaleçam a participação, envolvendo a comunidade local e escolar. Esta constitui meta comum de pais, alunos, professores, funcionários e, principalmente, gestores.



### Objetivos específicos

Após o estudo desta Unidade, esperamos que você seja capaz de:

1. Identificar, na legislação educacional brasileira, os princípios envolvidos e os dispositivos normativos sobre gestão democrática.
2. Compreender a complexidade das ações relacionadas a gestão democrática do ensino público.
3. Avaliar a importância da prática de gestão democrática na sua escola e sistema de ensino.
4. Administrar situações de conflito visando garantir os direitos de todos aqueles envolvidos com educação pública de qualidade.



### **Por que a gestão democrática do ensino público?**

A democracia supõe, além da livre escolha dos governantes, das decisões por maiorias, a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. Ou seja, o reconhecimento da diversidade social e a superação das desigualdades sociais. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns. Na escola não é diferente. Nela encontramos, também, diversos modos de ser, de pensar e o conflito de interesses. Uma gestão democrática e participativa do ensino público busca, pelo diálogo e pela mobilização das pessoas, a criação de um projeto pedagógico, com base na participação e nos princípios de convivência democrática.

Muitas são as concepções sobre as relações entre gestão e democracia, mas a ideia da gestão escolar democrática está vinculada à compreensão da escola como uma instituição social capaz de contribuir para a formação de cidadãos. Função política e social que as escolas buscam cumprir nas sociedades democráticas. Inicialmente, definimos gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada

por processos de participação das comunidades escolar e local. Vamos examinar melhor essa questão, porque tanto a Constituição Federal brasileira quanto a LDB estabelecem a gestão democrática como o modo próprio de gerir as escolas públicas e os sistemas de ensino.

A Constituição Federal brasileira, promulgada em 1988, estabeleceu o princípio de gestão democrática do ensino público como diretriz a ser observada por todas as escolas. Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional instituiu, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas.

### **O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:**

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade (**Art. 206,CF**).

Como vemos, a Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso país e, por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros seis princípios que, articulados à gestão democrática como modo de administrar as escolas, apontam para a possibilidade de todas as pessoas, independente de sua situação social, econômica e cultural intervir e participar ativamente na construção de políticas educacionais e na gestão das escolas. A forma como estes princípios deverão tornar-se realidade foi regulamentada pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96) que falaremos a respeito posteriormente.



## Atividade 1

★ ★ ★ ★

### Gestão democrática na minha escola

 10 minutos

Esta questão relaciona-se com os sete princípios explicitados na Constituição Federal que devem orientar o ensino (lembre-se do artigo 206 da Constituição Federal) e as nossas ações como gestores escolares. Seu objetivo é mapear ações desenvolvidas na gestão cotidiana das instituições educativas que corroboram com os pressupostos da gestão democrática.

A) Escreva na coluna da direita uma ação desenvolvida neste último ano, na escola em que você atua, que tenha contribuído para por em prática os seguintes princípios constitucionais:

Princípios constitucionais	Ações desenvolvidas para assegurar esses princípios
1º Assegurar a igualdade de condições de acesso à escola e permanência nela.	
2º Promover maior liberdade para aprender e ensinar.	
3º Articular concepções pedagógicas diferenciadas.	
4º Ampliar a gratuidade na prestação de serviços educacionais.	
5º Valorizar os docentes em exercício.	
6º Aprimorar a qualidade do ensino.	
7º Gestão democrática do ensino.	

B) Como os pais, alunos, professores ou demais funcionários, assim como pessoas e empresas no entorno da escola, tem participado na promoção dos princípios constitucionais para o ensino? Tendo em vista as ações indicadas no quadro anterior, explicite quais os segmentos da comunidade escolar e local participaram ativamente de cada uma delas e como se deu essa participação.

Ações	Quem participou?	Como participaram?

### Comentário

Você identificou a participação de diferentes pessoas que compõem a comunidade da escola? Isso já é um primeiro indicador que sua gestão incentiva a participação. Mas observe os três momentos propostos nesta atividade. Que ações são desenvolvidas para realizar princípios relacionados à gestão democrática? Quem participa? Como participam? A democracia requer sempre novas ações. Constitui uma meta em construção. Esta é a complexidade de sua realização, pois envolve diversidade de ações que asseguram direitos, estabelece deveres, indaga sobre como ocorre a participação dos envolvidos.



Na sociedade e nas escolas, ao participarmos dos processos de planejamento e de tomada de decisões, exercemos o direito e o dever de cidadãos, construímos e ocupamos espaços de cidadania. As nossas iniciativas de participação transformam ou reproduzem a realidade que nos cerca e, ao mesmo tempo, nos ajudam a desenvolver novas capacidades e habilidades para a construção da democracia ou para reforçar formas autoritárias de exclusão. Os sete princípios estabelecidos no artigo 206 da Constituição Federal dependem de nossas ações cotidianas para se tornarem realidade. Convidamos você a construir essa realidade, envolvendo as comunidades escolar e local, e lutando pela concretização desses princípios, isto é: colocando-os em prática no seu cotidiano como gestor.





## Atividade 2

### Que escola queremos?

 10 minutos

Ao fazer esta atividade, você estará desenvolvendo o terceiro objetivo específico da Unidade 1.

A Constituição Federal do Brasil estabeleceu a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, como um dos sete princípios a serem observados ao se ministrar o ensino (inciso VI do art. 206). Os educadores de todo o país, durante anos, reivindicaram e conseguiram a inserção desse princípio no texto constitucional e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

**A) Assinale, a seguir, o que você (e/ou sua equipe de gestão) considera(m) prioridade para aprimorar a gestão democrática de sua escola.**

- a) Melhorar o desempenho dos alunos das escolas públicas.
- b) Organizar currículos flexíveis, voltados para atividades multidisciplinares.
- c) Estimular a atividade dos alunos, combinando diferentes estratégias de ensino.
- d) Envolver as comunidades escolar e local nas decisões e nas ações relacionadas à garantia do direito à educação de qualidade.

**B) Justifique sua escolha apresentando informações sobre que fatores dificultam em sua escola a realização deste objetivo. Rever termo em destaque.**

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Iniciamos nossa reflexão pela maneira como formulamos a questão desta atividade. A opção por você escolhida expressa suas idéias e suas ações na gestão da escola. Nossas ações e palavras são orientadas por concepções sobre a sociedade e da educação. Nesta atividade, exploramos a relação entre princípios (nossos valores, idéias e concepções) e suas influências sobre nossas decisões (ou escolhas adequadas para se atingir um objetivo e realizar aquilo em que acreditamos). Somos movidos por vários objetivos educacionais que precisam ser definidos com a participação de todos os

segmentos da escola. Você marcou certo se assinalou todas as alternativas, ou se escolheu uma delas de acordo com a proposta pedagógica de sua escola. Todas são válidas. Nesta atividade, queremos destacar que a gestão democrática constitui um meio necessário para atingir os objetivos definidos, que contribuem para intervir em nossa realidade social, cultural etc.

Artigos e entrevistas publicados em revistas especializadas sobre gestão educacional, assim como livros escritos por diferentes educadores, são instrumentos que permitem avaliar a importância dos objetivos que selecionamos para construir uma educação democrática e de qualidade. Destacamos que o direito de todos à educação escolar básica constitui um dos valores que orientam a gestão das escolas públicas. E esse direito torna-se realidade quando, no cotidiano das escolas, observamos pluralismo de idéias, igualdade de oportunidades educacionais para todos, gratuidade, valorização do magistério e garantia de qualidade, por exemplo. Para alcançar os resultados que a escola quer atingir, é importante estabelecermos coletivamente (com a participação dos representantes dos vários segmentos das comunidades escolar e local) as finalidades e os objetivos almejados. É igualmente importante definir coletivamente os procedimentos a serem adotados. Nossos valores, idéias e interesses condicionam a seleção de procedimentos e, conseqüentemente, os resultados. Por esse motivo, ao estudarmos e contarmos com a participação de outras pessoas, avaliamos os objetivos e metas, comparando-os com interesses e idéias divergentes ou semelhantes.



### **E por falar em gestão, como proceder de forma mais democrática nos sistemas de ensino e nas escolas públicas?**

A participação é educativa tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros das comunidades escolar e local. Ela permite e requer o confronto de idéias, de argumentos e de diferentes pontos de vista, além de

expor novas sugestões e alternativas. Maior participação e envolvimento da comunidade nas escolas produzem os seguintes resultados:

- ★ Respeito à diversidade cultural, à coexistência de idéias e de concepções pedagógicas, mediante um diálogo franco, esclarecedor e respeitoso;
- ★ Formulações de alternativas, após um período de discussões onde as divergências são expostas.
- ★ Tomada de decisões mediante procedimentos aprovados por toda a comunidade envolvida
- ★ Participação e convivência de diferentes sujeitos sociais em um espaço comum de decisões educacionais.

A gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas requer a participação coletiva das comunidades escolar e local na administração dos recursos educacionais financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e na implementação dos projetos educacionais. Mas para promover a participação e deste modo implementar a gestão democrática da escola, procedimentos prévios podem ser observados:

- ★ Solicitar a todos os envolvidos que explicitem seu comprometimento com a alternativa de ação escolhida;
- ★ Responsabilizar pessoas pela implementação das alternativas acordadas;
- ★ Estabelecer normas prévias sobre como os debates e as decisões serão realizados;
- ★ Estabelecer regras adequadas à igualdade de participação de todos os segmentos envolvidos;
- ★ Articular interesses comuns, idéias e alternativas complementares, de forma a contribuir para organizar propostas mais coletivas.;
- ★ Esclarecer como a implementação das ações serão acompanhadas e supervisionadas;
- ★ Criar formas de divulgação das idéias e alternativas em debate como também do processo de decisão

Gestão democrática implica compartilhar o poder, descentralizando-o. Como fazer isso? Incentivando a participação e respeitando as pessoas e suas opiniões; desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local; ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação (por exemplo, saber ouvir, saber comunicar suas idéias). A participação proporciona mudanças

significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relações coletivas faz parte do processo de participação e trazem possibilidades de mudanças que atendam a interesses mais coletivos.

A participação social começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar pela democratização da educação. A escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil, Conselhos de Classes etc.

Para que a tomada de decisão seja compartilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar; a criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe); o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de construção de novas maneiras de se compartilhar o poder e a decisão nas instituições.

Não existe apenas uma forma ou mecanismo de participação. Entre os mecanismos de participação que podem ser criados na escola, destacam-se: o conselho escolar, o conselho de classe, a associação de pais e mestres e o grêmios escolar.

### **Conselho escolar**

O conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo. Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva. A configuração do conselho escolar varia entre os estados, entre os municípios e até mesmo entre as escolas. Assim, a quantidade de representantes eleitos, na maioria das vezes, depende do tamanho da escola, do número de classes e de estudantes que ela possui.

### **Conselho de classe**

O conselho de classe é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. Constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática, pois "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 desenvolve-se o processo de trabalho escolar" (DALBEN, 1995, p. 16). Nesse sentido, entendemos que o conselho de classe não deve ser uma instância que tem como função reunir-se ao final de cada bimestre ou do ano letivo para definir a aprovação ou reprovação de alunos, mas deve atuar em espaço de avaliação permanente, que tenha como objetivo avaliar o trabalho pedagógico e as atividades da escola. Nessa ótica, é fundamental que se reveja a atual estrutura dessa instância, discutindo sua função, sua natureza e seu papel na unidade escolar.

### **Associação de pais e mestres**

A associação de pais e mestres, enquanto instância de participação, constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível.

### **Grêmios estudantis**

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental. O grêmios estudantis constitui-se em mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático. Possibilita, ainda, que os estudantes aprendam a se organizarem politicamente e a lutar pelos seus direitos.

Articulado ao processo de constituição de mecanismos de participação colegiada dentro da escola destaca-se também a necessidade da participação e acompanhamento da aplicação dos recursos financeiros, tanto na escola como nos sistemas de ensino. A responsabilidade de acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos para a educação é de toda a sociedade. Todos os envolvidos direta e indiretamente são chamados a se responsabilizar pelo bom uso das verbas destinadas à educação. Nesse sentido, pais, alunos, professores, servidores administrativos, associação de bairros, ou seja, as comunidades escolar e local têm o direito de participar, por meio dos diferentes conselhos criados para essa finalidade.

A Lei no 9.424/96, que instituiu o Fundef e, posteriormente, a Lei no 11.494/07, que instituiu o Fundeb, definiu que o acompanhamento e o controle social sobre a repartição, a transferência e a aplicação dos recursos do Fundo seriam exercidos, junto aos respectivos governos, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, por Conselhos a serem instituídos em cada esfera administrativa. A perspectiva é de que a participação no controle social do fundo contribui para a garantia da eficiência do gerenciamento dos recursos para a educação básica.

O processo de participação na escola produz, também, efeitos culturais importantes. Ele ajuda a comunidade a reconhecer o patrimônio das instituições educativas – escolas, bibliotecas, equipamentos – como um bem público comum, que é a expressão de um valor reconhecido por todos, o qual oferece vantagens e benefícios coletivos. Sua utilização por algumas pessoas não exclui o uso pelas demais. É um bem de todos; todos podem e devem zelar pelo seu uso e sua adequada conservação. A manutenção e o desenvolvimento de um bem público comum requerem algumas condições:

1. Recursos financeiros adequados, regulares e bem gerenciados, de modo a oferecer as mesmas condições de uso, acesso e permanência nas escolas a alunos em condições sociais desiguais;
2. Transparência administrativa e financeira com o controle público de ações e decisões. Desse modo, cabe ao gestor informar com clareza e em tempo hábil a relação dos recursos disponíveis, fazer prestações de contas, promover o registro preciso e claro das decisões tomadas em reuniões;
3. Processo participativo de tomada de decisões, implementação, acompanhamento e avaliação. Ressaltamos que o cotidiano de trabalho das escolas deve ter por referência um projeto pedagógico construído coletivamente e o apreço às decisões tomadas pelos órgãos colegiados representativos.

Em síntese, a gestão democrática do ensino pressupõe uma maneira de atuar coletivamente, oferecendo aos membros das comunidades local e escolar oportunidades para:

- ★ Reconhecer que existe uma discrepância entre a situação real (o que é) e o que gostaríamos que fosse (o que pode vir a ser).
- ★ Identificar possíveis razões para essa discrepância.
- ★ Elaborar um plano de ação para minimizar ou solucionar esses problemas.

★ ★ ★ ★



### Atividade 3

#### As múltiplas responsabilidades da gestão escolar democrática

 5 minutos

Esta atividade tem por objetivo demonstrar a variada gama de responsabilidades das equipes gestoras das escolas e dos sistemas de ensino. Esperamos, desse modo, auxiliá-lo na avaliação da importância e complexidade da construção da gestão democrática na escola. A gestão democrática do ensino e da escola assegura o direito de todos à educação, fortalece a escola como instituição plural, sem preconceitos e contribui para a redução das desigualdades sociais, culturais e étnicas.

A) No quadro a seguir listamos algumas atividades que são desenvolvidas no cotidiano da escola e que são de responsabilidade precípua do gestor. Contudo, na perspectiva de uma gestão democrática e, portanto, participativa, o gestor precisa mobilizar e articular os diferentes agentes (professores, vice-diretores, coordenadores, pais, alunos e funcionários) que compõem as comunidades escolar e local. Desse modo, indique qual(is) a(s) pessoa(s) você considera importante estar envolvido na realização de cada uma das atividades:

Descrição da atividade	Pessoas que deveriam ser envolvidas no desenvolvimento da atividade
a) Acompanhamento e fiscalização dos recursos aplicados em educação	
b) Participação em reuniões pedagógicas na escola	
c) Discussão sobre as prioridades no uso dos recursos destinados à unidade escolar	
d) Discussão e organização do calendário das atividades da escola.	
e) Conservação do patrimônio escolar.	

B) Pesquisa na LDB quais são os direitos que, ao mesmo tempo, se constituem em responsabilidades de a cada um dos sujeitos que compõem as comunidades escolar e local. Registre o resultado de sua pesquisa no quadro a seguir:

Professores

Equipe de gestão

Funcionários

Alunos

Pais

Estabelecimento de ensino

Sistema de ensino

### Comentário

Há um conjunto de ações e responsabilidades necessárias para a realização da gestão democrática. Compartilhar a tomada de decisões e o desenvolvimento de atividades é tarefa importante para garantir o envolvimento de todos os agentes no cotidiano escolar. O gestor indica que possui uma concepção ampla de gestão e participação na medida em que entende que as questões pedagógicas, financeiras, administrativas e de organização e conservação da unidade escolar devem envolver o maior número de agentes possível. Muitas ações são compartilhadas por pessoas que atuam em cargos e funções diferentes. A legislação educacional brasileira assegura o direito e o dever de participarem no desenvolvimento dessas atividades. Criar condições para o debate e o aprendizado mútuo dessas pessoas fortalece o sentimento de grupo, de integração e aprendizado da vivência democrática.

As equipes gestoras precisam articular-se com pais, alunos, professores e uma série de órgãos e instituições responsáveis pelos múltiplos aspectos envolvidos no desenvolvimento da educação básica, tais como o conselho escolar ou colegiado, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil. O acompanhamento e a fiscalização dos recursos públicos aplicados na educação é responsabilidade de todos os cidadãos. Como cidadãos e gestores responsáveis, precisamos estar informados sobre quando e como esses recursos estão disponíveis e chegam à nossa cidade e/ou escola. Participar das decisões sobre como, quando e em que eles podem ser gastos e zelar pela sua boa aplicação é tarefa de todos direta ou indiretamente envolvidos com a escola.

Você deve estar se perguntando: como compartilhar responsabilidades de forma democrática, para garantir bons resultados? Realmente, não é uma tarefa fácil. A discussão coletiva, a decisão de participar, a definição de metas e ações, o acompanhamento, a avaliação e a socialização dos resultados entre toda a comunidade são passos importantes para a definição de responsabilidades e competências. Mas existem formas mais cooperativas de realizarmos essas atividades. Trata-se da participação em órgãos colegiados.

Nas últimas décadas instituições e órgãos participativas se multiplicaram pelo Brasil. São os chamados conselhos de políticas ou órgãos colegiados. A LDB especifica a existência de órgãos normativos dos sistemas de ensino (Art. 60) e de órgãos fiscalizadores (Art. 73). A competência e composição são definidas em legislação específica e elas normatizam a participação de forma diferenciada. São consideradas como instituições híbridas nas quais há participação de representantes das instâncias de administração do sistema de ensino (Ministério da Educação, Secretarias, etc.) e de representantes das comunidades escolar ou local, relacionados na respectiva legislação. O formato institucional desses conselhos é definido pela legislação local, ainda que parâmetros normativos sejam definidos para todo o país. O que é importante perceber é que existe um grande número de órgãos colegiados de participação na área da educação, com atribuições e composições diferenciadas. Alguns deles são: Conselho Nacional de Educação, Conselhos Estaduais e Municipais de Educação. Esses conselhos são órgãos de administração existentes na estrutura educacional. Eles exercem funções normativas, deliberativas, fiscalizadoras e de planejamento.

### **Conselho Nacional de Educação**

O Conselho Nacional de Educação (CNE) está explicitado na LDB como um órgão de administração existente na estrutura educacional, com funções normativas, deliberativas e de supervisão (art. 9 § 1º). Essa estrutura administrativa foi criada, primeiramente, em 1931 e existiu até 1961, com o nome de Conselho Nacional de Educação. Depois existiu, de 1962 a 1994, com o nome de Conselho Federal de Educação (CFE), sendo recriado em 1995 com o nome de Conselho Nacional de Educação. O Conselho Nacional de Educação, criado pela Lei nº 9.131, de 24 de dezembro de 1995, é composto por duas Câmaras autônomas, a saber, a Câmara de Educação Superior e a Câmara de Educação Básica. Esse Conselho se reúne como conselho pleno, ordinariamente, a cada dois meses, e suas câmaras reúnem-se mensalmente. O que diferencia o CNE atual de sua primeira versão e do antigo Conselho Federal de Educação é a participação da sociedade civil em sua composição. O CNE é composto por 24 membros, sendo 12 desses indicados por associações científicas e profissionais e depois nomeados pelo Presidente da República. O CNE caracteriza-se, portanto, como órgão de colaboração do Ministério da Educação, com funções consultivas e deliberativas. O CNE desempenha o papel de articulador dos sistemas de ensino (federal, estadual e municipal), assegurando a participação da sociedade civil nos destinos da educação brasileira.

Segundo a LDB, compete ao Conselho Nacional de Educação:

- ★ subsidiar a elaboração e acompanhar a execução do Plano Nacional de Educação;
- ★ manifestar-se sobre questões que abranjam mais de um nível ou modalidade de ensino;
- ★ assessorar o Ministério da Educação e do Desporto no diagnóstico dos problemas e deliberar sobre medidas para aperfeiçoar os sistemas de ensino, especialmente no que diz respeito à integração dos seus diferentes níveis e modalidades;
- ★ emitir parecer sobre assuntos da área educacional, por iniciativa de seus conselheiros ou quando solicitado pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto;
- ★ manter intercâmbio com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal;
- ★ analisar e emitir parecer sobre questões relativas à aplicação da legislação educacional, no que diz respeito à integração entre os diferentes níveis e modalidades de ensino;
- ★ analisar, anualmente, as estatísticas da educação, oferecendo subsídios ao Ministério da Educação e do Desporto;
- ★ promover seminários sobre os grandes temas da educação brasileira;
- ★ elaborar o seu regimento, a ser aprovado pelo ministro da Educação.

### **Conselho estadual de educação**

O Conselho Estadual de Educação caracteriza-se enquanto órgão normativo e deliberativo do sistema de ensino estadual. A LDB define como atribuições do Conselho Estadual de Educação:

- ★ emitir parecer sobre assuntos de natureza pedagógica e educacional que lhe forem submetidos pelo governador do estado, pelo secretário da educação, pela Assembléia Legislativa ou pelas unidades escolares;
- ★ interpretar, no âmbito de sua jurisdição, as disposições legais que fixem diretrizes e bases da educação;
- ★ manter intercâmbio com o Conselho Nacional de Educação e com os demais conselhos estaduais e municipais, visando à consecução dos seus objetivos;
- ★ articular-se com órgãos e entidades federais, estaduais e municipais, para assegurar a coordenação, a divulgação e a execução de planos e programas educacionais.

### **Conselho municipal de educação**

Com a descentralização do ensino público, via municipalização, foram atribuídas, pela LDB, funções ao sistema municipal de ensino (art. 11). O Conselho Municipal de Educação (CME) conta, em sua composição, com a participação da sociedade através da representação das várias instituições e entidades municipais ligadas à área educacional, garantindo também representação sindical, empresarial e de instituições privadas educacionais. Os conselhos municipais de educação têm funções consultiva, deliberativa, normativa, fiscalizadora e de planejamento. Segundo a LDB, o conselho municipal deve estimular, fortalecer e institucionalizar a participação da sociedade civil no processo de definição das políticas educacionais do município, elaborar o plano municipal de educação com duração plurianual; verificar a aplicação do Plano Municipal de Educação.

\* \* \* \*



#### **Atividade 4**

##### **Formas institucionais de participação: os Conselhos Municipais de Educação**

 10 minutos

A) Observe atentamente a tabela a seguir:

**Tabela 1. Municípios brasileiros com Conselho Municipal de Educação e principais características desses conselhos.**

Regiões geográficas	Municípios									
	Total de municípios	Total de conselhos municipais	Paritário	Tem maior representação da sociedade civil	Tem maior representação governamental	Características do conselho				Fiscalizador
						Com Conselho Municipal de Educação				
						Consultivo	Deliberativo	Normativo		
Norte	449	187	140	17	30	133	130	134	144	
Sudeste	1 668	1 350	949	226	175	1 113	1 062	846	966	
Centro-Oeste	466	305	233	37	35	234	202	143	215	

**Fonte: IBGE**

As informações disponibilizadas permitem formar um pequeno retrato sobre as formas institucionais de participação nos sistemas municipais de ensino. Lembre-se a Constituição Brasileira não restringe a gestão democrática à escola.

Para esclarecer melhor registramos que características consultivas referem-se a atribuições de opinar sobre um determinado assunto, deliberativas envolvem competências para decidir entre alternativas possíveis, fazer escolhas. Por sua vez, conselhos com características normativas podem estabelecer normas como resoluções a serem observadas por todos os gestores de demais responsáveis pelo funcionamento das atividades do sistema de ensino. Por último, se o conselho tem atribuições de fiscalizar, seus membros devem verificar como estão sendo realizadas as atividades dos gestores, autoridades educacionais, etc.

**B) Responda a seguinte questão: sua cidade possui Conselho Municipal de Educação? Quais as características e caráter desse conselho?**

.....

.....

.....

### Comentário

A chamada para a participação de todos no governo das instituições escolares é uma importante consequência do desenvolvimento da democracia na sociedade brasileira – e, também, garantia de que ela possa se expandir por todo o território do país. A gestão democrática contribui para que, em cada escola, crianças, jovens e adultos possam se desenvolver como sujeitos e se aperfeiçoar no governo e na administração das instituições públicas. Isso implica o aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática. Mas isso não ocorre de qualquer maneira. Há leis e normas que regulamentam essa participação. Afirmamos que a gestão democrática observa procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de pessoas diferentes. Como promover a participação? A resposta a esta pergunta requer gestores conscientes das razões que nos conduzem à participação, assim como requer conhecimentos da LDB, lei maior da educação no país. Ela define as linhas mestras do ordenamento da educação brasileira.

O conhecimento da LDB é fundamental para todos os cidadãos e, particularmente, para as equipes gestoras. Ela contém as diretrizes e as bases que norteiam a educação nacional, trazendo elementos importantes para a construção de uma nova escola, democrática e de qualidade para

todos. Educadores de todo o país lutaram pela inclusão no texto da LDB do princípio relacionado à gestão democrática, articulando-o com:

- ★ Uma concepção ampla de educação, para além do ensino estritamente escolar.
- ★ Os fins da educação como instrumento para o exercício da cidadania.
- ★ O direito de todos em receber e o dever do Estado em oferecer progressivamente educação básica (infantil, fundamental e média) gratuita, independente da situação socioeconômica de cada um.
- ★ A cooperação entre os sistemas de ensino da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.
- ★ A garantia de autonomia das unidades escolares.

### **Veja o que diz a LDB:**

Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Cada sistema de ensino tem autonomia para a elaboração de normas próprias de gestão democrática. Em todos os sistemas, no entanto, a participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada na preparação do projeto pedagógico da escola, assim como a das comunidades escolar e local nos órgãos de decisão colegiada. A gestão das escolas e dos sistemas de ensino deve contar com a participação de pais, alunos (comunidade escolar) e professores, mas também com representantes das associações comunitárias do poder público e de outras entidades existentes em seu estado ou sua cidade (comunidade local).

Podemos inferir que a gestão democrática se faz no exercício da cidadania de pais, alunos, professores, funcionários e, também, com demais entidades ou pessoas representativas da comunidade local. Nesse

sentido, a criação e/ou implementação de fóruns estaduais e municipais de educação é importante. A realização de reuniões periódicas e regulares, com o objetivo de garantir o acompanhamento e a participação nas deliberações a serem adotadas pelos respectivos sistemas de ensino, é um exercício democrático.

Nessas reuniões conhecemos as mudanças que estão sendo processadas, intervimos para lhes alterar o sentido quando necessário e apresentamos novas experiências em desenvolvimento na escola ou na cidade. Se a participação da comunidade na escola pode gerar conflitos – seja por submetê-la a pressões de grupos em defesa de interesses específicos, seja por torná-la palco de disputas de caráter partidário, clientelista ou ideológico – o caminho para sua solução também passa pela participação coletiva e a definição de objetivos comuns que primem por aproximar as atividades cotidianas da escola das necessidades de seus alunos no sentido de melhorar a qualidade do ensino. Nas duas últimas unidades deste Módulo vamos abordar um pouco mais esse tema.

As respostas sobre as razões para a participação na vida da escola contêm vários matizes: ela é importante porque aprendemos o que é democracia e passamos a praticá-la nas mais diferentes situações; é uma obrigação e um direito assegurado na lei; torna-se uma necessidade para nós que somos informados e propomos novas experiências educativas; é capaz de promover mudanças. E você? Que razões o motivam a participar?

★ ★ ★ ★



## Atividade 5

### Procedimentos de gestão democrática

 15 minutos

Uma das habilidades importantes para uma gestão democrática é a administração de conflitos, que relaciona-se com o respeito às diferenças, à pluralidade de idéias e concepções pedagógicas, à liberdade e à tolerância. Esta atividade procura explorar suas percepções a esse respeito. Reflita um pouco: Como se dá o acesso, a permanência e a participação dos vários segmentos em sua escola? Qual é o ponto de vista, dos professores, funcionários, pais e alunos a esse respeito? Qual é seu ponto de vista?

Elabore um texto, de uma página aproximadamente, expondo suas respostas para as questões anteriormente propostas. O objetivo é que você possa sistematizar os temas que está estudando aplicando-os para a compreensão de suas experiências e cotidiano de vida e trabalho.

[Utilize uma folha a parte]

## Comentário

Selecionamos o acesso à escola, a permanência e as formas de participação como importantes instrumentos para verificarmos se o direito de todos e o de cada um são realmente exercidos. Procuramos destacar que a equipe gestora deve ser capaz de enfrentar, de modo competente, temas polêmicos. Observe que nossa questão pede também para você diferenciar pontos de vista. Isso foi possível? Uma equipe na qual não exista pensamento divergente é pouco criativa. Se você considerou que existem divergências de concepções e opiniões sobre os assuntos mais diversos, procure esclarecer quais são essas diferenças e os seus fundamentos. Algumas vezes, as escolas esquecem que os pais, os alunos e os funcionários são sujeitos do processo educativo e que, certamente, têm muitas sugestões para a melhoria dos processos vivenciados na escola.



### **Envolvendo a comunidade na gestão da escola**

A gestão escolar constitui um modo de articular pessoas e experiências educativas, atingir objetivos da instituição escolar, administrar recursos materiais, coordenar pessoas, planejar atividades, distribuir funções e atribuições. Em síntese, se estabelecem, intencionalmente, contatos entre as pessoas, os recursos administrativos, financeiros e jurídicos na construção do projeto pedagógico da escola. A gestão democrática, por sua vez, requer, dentre outros, a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola. Envolver a comunidade escolar e local é tarefa complexa, pois articula interesses, sentimentos e valores diversos. Nem sempre é fácil, mas compete às equipes gestoras pensar e desenvolver estratégias para motivar as pessoas a se envolver e participar na vida da escola. As possibilidades de motivação são várias, desde a concepção e o uso dos espaços escolares até a organização do trabalho pedagógico. A mobilização das pessoas pode começar quando elas se defrontam com situações-problema. As dificuldades nos incentivam a criar novas formas de organização, de participar das decisões para resolvê-las. Espaços de discussão possibilitam trabalhar idéias divergentes na construção do projeto educativo. Como criar, ou então fortalecer, ambientes que favoreçam a participação? Na construção de ambientes de participação e mobilização de pessoas, algumas estratégias tornam-se fundamentais. Vejamos algumas:

- ★ Estar atento às solicitações da comunidade.
- ★ Ouvir com atenção o que os membros da comunidade têm a dizer.
- ★ Delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas.

- ★ Mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada um para o bom andamento do processo.
- ★ Garantir a palavra a todos.
- ★ Respeitar as decisões tomadas em grupo.
- ★ Criar ambientes físicos confortáveis para assembleias e reuniões.
- ★ Estimular cada presente nas reuniões ou nas assembleias a se responsabilizar por trazer, pelo menos, mais uma pessoa para o próximo encontro.
- ★ Tornar a escola um espaço de sociabilidade.
- ★ Valorizar o trabalho participativo.
- ★ Destacar a importância da integração entre as pessoas.
- ★ Submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e dos conselhos ou órgãos colegiados.
- ★ Valorizar a presença de cada um e de todos.
- ★ Desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade em geral, não só para os alunos.
- ★ Ressaltar a importância da comunidade na identidade da unidade escolar.
- ★ Tornar o espaço escolar disponível para comunidade.

Esse conjunto de sugestões não é exaustivo e pode se agregar a outras atividades que você, Gestor, possivelmente já coloca em prática. Ele ajudará no envolvimento das comunidades escolar e local e dos conselhos escolares para a construção de uma escola mais democrática. Veja como uma escola de Roraima tem se organizado para garantir a participação das comunidades local e escolar por meio de ações compartilhadas na instituição.

**Entrevista: Envolvendo a comunidade escolar  
no cotidiano da escola**

**Gestão em Rede** – Como os segmentos da comunidade escolar são envolvidos?

**Maria Toledo Dutra (MTD)** – A comunidade escolar é incentivada a expressar livremente suas opiniões, sem medo ou receio de retaliação. Isto é observável claramente nos encontros, principalmente de pais e mestres. Todos questionam e dão sugestões, encontrando, em conjunto, soluções para os mais variados tipos de problemas. A escola procura sempre parcerias com a comunidade – Sesc, IEL, Sebrae, Universidade Federal de Roraima e secretarias do governo estadual – para suprir as limitações e necessidades de concretizar seu projeto pedagógico. A direção e o corpo docente tomam decisões conjuntas relativas aos seus objetivos, metas, estratégias e planos a curto, médio e longo prazos.

**Gestão em Rede** – Quais os principais resultados do processo?

**MTD** – Respeito mútuo; uma produção direcionada mais para a qualidade do que para quantidade; inovação e criatividade; flexibilidade; utilização e transformação adequada dos recursos recebidos, administrando-os bem. Nas reuniões pedagógicas e administrativas, da associação de pais e mestres e do conselho escolar, são registradas a participação e a satisfação dos professores e da comunidade nas diferentes atividades desenvolvidas, além do aumento no índice de acesso, permanência, aprovação e aproveitamento escolar dos alunos.

(Gestão em Rede, dez.1999:17-18)

**Depoimento de mãe:**

– A direção, através de atividades extraclasse, procura envolver os pais e a comunidade no processo pedagógico e administrativo da escola, sempre nos mantendo informados da situação financeira e dos projetos pedagógicos. Admiro a conservação do patrimônio público, pois a escola é sempre limpa e o ambiente agradável e acolhedor. Destaco também o carinho que é dedicado aos alunos pelas senhoras da limpeza e da merenda.

(Gestão em Rede, dez.1999:21)



## Atividade 6

### Quem participa da gestão das escolas?

 15 minutos

Nosso desafio como gestores das escolas públicas, entre outros, é promover, na prática cotidiana das comunidades local e escolar, a efetivação de um projeto pedagógico inovador e que atenda ao interesse coletivo. A comunidade escolar compõe-se de alunos, professores, funcionários e pais. Já a comunidade local engloba o entorno social de uma escola, seus vizinhos em sentido amplo. Garantir a participação desses segmentos e da comunidade local é fundamental para uma gestão democrática. Esperamos que, no final desta atividade, você possa identificar a importância de ações e procedimentos visando a efetivação da gestão democrática na escola em que você atua.

A) Quem você conhece entre os “vizinhos” de sua escola? Complete o quadro identificando e caracterizando os grupos, as instituições, as empresas e as demais entidades que compõem a vizinhança de sua escola. Veja os nossos exemplos.

Identificação	Composição	Atividade que desenvolve
<b>Exemplo 1:</b> Galera da Alegria e Esperança (GAE).	Jovens na faixa etária de 15 a 18 anos, pertencentes a uma associação religiosa.	<i>Shows</i> de música e atividades de assistência a crianças hospitalizadas.
<b>Exemplo 2:</b> Cruzeiro Futebol e Desporto	Associação esportiva do bairro	Campeonato de futebol e volei

Pesquise a comunidade local de sua escola e preencha os espaços a seguir conforme os exemplos acima:


A escola é constituinte e constitutiva da sociedade em que está inserida. Isso significa que não dá para pensá-la de forma independente da realidade social. As ações desenvolvidas na escola refletem o momento histórico que a sociedade está vivendo. Assim, a escola torna-se mais real, mais atuante, quanto maior for o número de sujeitos sociais participando ativamente do seu cotidiano. Ela tem um papel importante na organização da sociedade, mas também se modifica em função da sociedade.

**B) Você já identificou quem são os vizinhos da sua escola. Já sabe o que eles fazem e quais são seus principais interesses. Agora, no quadro a seguir, explicita formas e meios de envolvê-los na gestão e na vida cotidiana da escola.**

Faça um primeiro registro de suas idéias, pois vamos abordar este tema na próxima Unidade.

<b>Identificação</b>	<b>Formas e meios para o envolvimento</b>

### Comentário

A distinção entre comunidade escolar e comunidade local – constante no texto da LDB – deve ser observada. A gestão democrática e participativa não se faz apenas intramuros escolares; ao contrário, ela deve se expandir para os segmentos sociais extramuros. Iniciamos essa ação pelo reconhecimento de nossos “vizinhos”: quem são, o que fazem, quais os seus principais interesses.

Você observou que não existem limites rígidos entre as comunidades escolar e a local. O importante é que possamos estabelecer um intercâmbio profícuo entre as escolas e a sociedade, especialmente contando com a presença de pessoas que estejam diretamente ou indiretamente ligadas às escolas, que atuem ou queiram atuar em seus órgãos colegiados.



## Resumo

A gestão democrática participativa constitui o modo próprio de organização e funcionamento das escolas públicas. Isso as diferencia, pois nelas as experiências educativas envolvem necessariamente o exercício da cidadania. Alunos, pais, professores, funcionários e membros da comunidade, ao participarem da vida escolar, educam e são educados na construção de um bem público comum.

Nesta Unidade, os temas apresentados demonstram a articulação entre diferentes procedimentos na gestão democrática das escolas públicas. Explicitamos uma concepção de gestão democrática como processo participativo em construção permanente, no qual há respeito às diferenças e aos conflitos sociais, observando diretrizes legais e a ética social. Encerramos esta primeira Unidade com uma atividade abordando o tema do entorno social da escola. Vamos aprofundar essa questão na próxima Unidade, pois a LDB estabeleceu que a gestão da escola se faz com a comunidade escolar e local. Isso significa que precisamos compartilhar ações com outros atores de nossa sociedade.



## Leituras recomendadas

FERREIRA, Naura S.C & AGUIAR, Márcia A. da S. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000

Este livro discute as mudanças que se processam na política e gestão da educação nos últimos anos sob a ótica de vários docentes e pesquisadores. Os textos foram apresentados em torno dos seguintes eixos interligados: impasses, limites e desafios da política e gestão da educação; a LDB e a gestão da educação: as questões controversas; e gestão educacional e escolar: estruturas e interações. Os textos abordam questões fundamentais da política e da gestão da educação no debate contemporâneo.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

A coletânea de artigos privilegia o exame da gestão democrática da educação e da escola. Discute os novos desafios para a gestão educacional em função das mudanças no mundo do trabalho e da educação, como a escolha de dirigentes escolares, a construção da autonomia escolar e a política de formação de profissionais da educação. Você poderá aprofundar suas reflexões sobre temas abordados nesta Unidade como, também, reconhecer novos caminhos a serem trilhados.

HORTA, J. S. B. Direito à educação e obrigatoriedade escolar, *Cadernos de Pesquisa*, 104, jul.1998:5-34.

O artigo do professor Baía Horta estuda a inserção do direito à educação como um dos direitos sociais da cidadania. Discute as formas de garantir esse direito e analisa a relação entre direito à educação e a obrigatoriedade escolar. Sua finalidade é subsidiar estudos da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação sobre a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Este estudo contribui para você conhecer como a legislação nacional assegura o direito à educação das pessoas e qual a responsabilidade dos pais e dos poderes públicos. O conhecimento das conquistas legais presentes na legislação contribui para promover a mobilização de pessoas com o objetivo de exigir o cumprimento dessas conquistas na justiça e nas ruas, quando necessário.







# 2

## Como promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas?



### Introdução

A expressão "gestão democrática do ensino" sintetiza diferentes formas de participação coletiva das comunidades escolar e local nos processos de administração dos recursos (financeiros, de pessoal, de patrimônio), na coordenação de pessoas e na construção dos projetos educacionais. O modo como ela é exercida pode ser fortalecido por meio de ações que:

- Promovam, articulem e envolvam pessoas na gestão escolar.
- Desenvolvam as instituições de deliberação coletiva que integram os sistemas de ensino.

Mais participação significa mais democracia quando as pessoas envolvidas dispõem de capacidades e autonomia para decidir e pôr em prática suas decisões. Por esse motivo, vamos examinar, nesta Unidade, competências básicas dos gestores escolares envolvidos na construção de procedimentos democráticos de decisão. O que é necessário para sermos capazes de resolver problemas práticos, combinando idéias e informações, de modo a revelar novas possibilidades de ação democrática? Como lidar com interdependências, de modo a articular pessoas e gerir recursos em prol de objetivos compartilhados?



### Objetivos específicos

Para que possamos refletir sobre as questões anteriores, propomos os seguintes objetivos específicos para o estudo desta Unidade:

1. Identificar espaços de participação da escola na comunidade local.
2. Criar estratégias de mobilização de pessoas e setores da sociedade.
3. Examinar processos democráticos de decisão e mecanismos de integração das escolas com a comunidade.

Identificar espaços e estratégias de mobilização são objetivos que, por sua vez, têm como finalidade revelar novas possibilidades de participação democrática. Ao procurar modificar a realidade que nos cerca, queremos que essas experiências sejam em nosso benefício. Mas, trabalhamos, também, por uma sociedade melhor e mais justa e esperamos que essas ações possam se refletir em nossa formação. O desenvolvimento de nossas capacidades pessoais se faz em novas condições sociais que construímos na caminhada democrática.

Ao examinar mecanismos de integração e ponderar sobre instituições co-participes, esperamos fortalecer competências pessoais necessárias ao desenvolvimento de ações compartilhadas. Os efeitos da gestão escolar ultrapassam os muros da escola e até mesmo da comunidade em que ela está inserida. Para promover a participação responsável e consequente, você, Gestor, deve ser capaz de reconhecer e avaliar os vínculos entre as propostas elaboradas na escola em que você atua e as políticas e os programas de outras entidades. Saber lidar com interdependências para pôr em prática a proposta pedagógica de seu estabelecimento é uma competência importante.

Esperamos que o estudo desta Unidade possa proporcionar a você o aperfeiçoamento de habilidades necessárias à gestão democrática. Lembremos, para tanto, uma frase do personagem Diadorim, do livro *Grande Sertão: veredas*, de Guimarães Rosa:

...a cabeça da gente é uma só, e as coisas que há e que estão para haver são demais de muitas, muito maiores diferentes, e a gente tem de necessitar de aumentar a cabeça, para o total.

★ ★ ★ ★



## Atividade 7

### Espaços de participação

 10 minutos

A escola em que trabalhamos insere-se em um sistema de ensino. Este, por sua vez, adquire materialidade em uma cidade, estado e país, espaços políticos e sociais que interferem com novas situações e propostas de ação no cotidiano da escola. Estamos conscientes quanto aos impactos do bairro e da cidade sobre o dia-a-dia da instituição e desta sobre o seu entorno?

Esperamos, com esta atividade, ajudá-lo a desenvolver habilidades para identificar espaços e ações concretas de participação. Por isso, apresentamos uma atividade que pode ajudá-lo a conhecer melhor o espaço de participação da comunidade em que sua escola está inserida. Conhecer a realidade em que trabalhamos é um primeiro passo para começarmos a agir e participar.

Responda às questões de acordo com a realidade de sua escola:

**A) A equipe de gestão de sua escola dispõe de um levantamento atualizado da situação socioeconômica dos alunos e de suas famílias?**

Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

**B) O conselho escolar ou o órgão colegiado equivalente conta com a participação frequente de alunos, pais, funcionários e pessoas externas à escola?**

- alunos:                       Sim.                       Não.                       Não sabe responder.  
- pais:                       Sim.                       Não.                       Não sabe responder.  
- funcionários:                       Sim.                       Não.                       Não sabe responder.  
- pessoas externas:  Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

**C) Na escola em que você atua são realizadas atividades regulares com a participação de pessoas convidadas?**

Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

**D) Existe algum tipo de informativo produzido regularmente pela escola (jornal de alunos, de professores, da equipe de gestão)?**

Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

**E) Alunos, professores e funcionários escrevem para jornais do bairro, da cidade ou informativos do sistema de ensino?**

Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

**F) A escola tem cedido espaços para a realização de atividades de interesse...**

**...dos alunos?**

Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

**...dos pais?**

Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

**...dos moradores do bairro?**

Sim.                       Não.                       Não sabe responder.

...de entidades e/ou associações representativas da comunidade?

Sim.  Não.  Não sabe responder.

G) Acontecimentos do bairro ou da cidade são estudados e relacionados aos conteúdos de ensino previstos regularmente?

Sim.  Não.  Não sabe responder.

H) Assinale quais das entidades listadas estão presentes na comunidade local. A escola e essas entidades promovem atividades em conjunto? Se a resposta for sim, indique-as no espaço assinalado.

Entidades	Estão presentes no mesmo bairro da escola?	Há atividades promovidas pela escola e por essa entidade?	Em caso afirmativo, indique a(s) atividade(s) conjunta(s):
Clube desportivo	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Associação de bairro ou moradores	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Sindicato de trabalhadores	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Empresa de grande porte	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Pequenos comerciantes varejistas	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Praças ou parque público	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Evento ou festa tradicional que congregue moradores	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Locadoras de vídeo, livraria, teatro ou empresa ligada à área cultural	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	

I) Os membros da equipe gestora têm divulgado informações nas escolas sobre...

...concursos literários de âmbito nacional e local para estudantes e profissionais?

Sim.  Não.  Não sabe responder.

...competições esportivas para estudantes?

Sim.  Não.  Não sabe responder.

...seleções para estágio, especialmente para escolas de ensino médio?

Sim.  Não.  Não sabe responder.

...prêmios nacionais e regionais para trabalhos escolares (monografias, desenhos, ciências etc.)?

Sim.  Não.  Não sabe responder.

...eventos culturais realizados na cidade?

Sim.  Não.  Não sabe responder.

## Comentário

As questões podem ser divididas em dois subgrupos. Da questão A à F, sugerimos formas de participação das pessoas na vida da escola. Observe quantas vezes você assinalou "sim". Desse modo, temos um indicador da relação da comunidade com a escola. Se as respostas negativas forem muitas, elas sugerem uma instituição com poucas oportunidades de interação. Posteriormente, converse com seus alunos e colegas sobre formas de ampliar essas interações. A presença da comunidade pode resultar em parcerias importantes para desenvolver uma gestão voltada para as transformações sociais e culturais.

As perguntas G, H e I indicam situações facilitadoras de interação entre a escola e a sociedade. A equipe de gestão de sua escola as tem explorado? Elas sugerem recursos disponíveis aos gestores para promover maior interação com a comunidade – procuramos listar as situações mais variadas. Se existem profissionais da escola morando no mesmo bairro, converse com eles sobre acontecimentos ou pessoas que possam contribuir para as atividades escolares. Vamos continuar essa reflexão sobre a importância da atuação de membros da equipe gestora na comunidade local.



## Atividade 8

### A comunidade está na escola

 15 minutos

Nesta atividade, procuramos avaliar as formas institucionais de participação em sua escola e sistema de ensino – se os dispositivos de participação estabelecidos na LDBEN são acolhidos.

Observe sua resposta à questão B da Atividade 7. Se foi negativa, é necessário reavaliar as formas de gestão desenvolvidas em sua escola. Veja o que diz a LDBEN:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Em seguida pesquise as normas de gestão democrática estabelecidas para seu sistema de ensino. Escreva qual é (ou seria) a composição adequada do órgão colegiado de sua escola e justifique sua escolha com fundamento na legislação consultada.

.....

.....

.....

## Comentário

A democracia também envolve deveres. Observamos, na Unidade anterior, que a gestão democrática do ensino constitui, atualmente, um dever não só das equipes gestoras mas também dos demais profissionais da educação. Destacamos, em seguida, dentre as diretrizes legais que regulamentam a gestão das escolas e dos sistemas de ensino, o artigo 14 da LDB. Esta referência reafirma a participação legal e política de pais, alunos, comunidades escolar e local nos conselhos escolares ou órgãos colegiados. Se sua resposta foi negativa, é preciso mudar essa situação. Procure convidar pais de alunos e representantes da comunidade local para assistir às reuniões do colegiado da escola. Informe-os sobre a composição do colegiado, suas funções e ações práticas, assim como sobre as proposições da LDB e da legislação própria de seu estado ou município.



### **Desafios da gestão democrática: a cidade na escola**

Uma primeira resposta aos desafios da gestão democrática na escola seria: esteja atento às transformações que acontecem em nossa cidade e nas comunidades escolar e local. Para isso, procure apurar sua sensibilidade para as novas relações sociais e suas influências ou consequências na educação escolar.

A gestão democrática da educação requer gestores capazes de reconhecer e participar das novas relações sociais em formação. Essa habilidade, por sua vez, desenvolve-se com a participação nas ações coletivas em sua cidade, ações inovadoras capazes de estabelecer programações integradas com o setor privado, entidades governamentais e/ou associações voluntárias. As bases de negociação, no entanto, encontram-se na proposta pedagógica desenvolvida pelas escolas e pelo sistema de ensino.

Participar como cidadãos de novas relações sociais em construção é uma ação inerente à gestão escolar. O desafio consiste em estarmos atentos ao que se passa no interior da escola, com seus problemas e suas dificuldades; e, ao mesmo tempo, em sermos contemporâneos das mudanças em curso na sociedade.

Coordenar intervenções e novas propostas pedagógicas requer equipes gestoras capazes de, por sua vez, desenvolver mecanismos de reciprocidade entre as escolas e outras agências públicas ou privadas.

### **Desafios da gestão democrática: autonomia da escola e integração com a comunidade**



As escolas e os sistemas de ensino, como afirmamos na Unidade 1 deste Módulo, são bens públicos comuns, e a gestão democrática pressupõe que sejam governados por aqueles que os constituem. No entanto, como toda instituição social, sofrem o impacto do que de bom e de ruim acontece na sociedade.

A educação escolar reproduz a ordem social e cultural existente, mas também é um dos fatores de mudança dessa mesma ordem. As equipes de gestão escolar dispõem de importantes recursos materiais e simbólicos para inscrever os processos educativos escolares nas ações de formação de cidadãos capazes de intervir democraticamente na sociedade.

A vida nas escolas não se restringe mais às salas de aula ou a aulas expositivas dos professores. Aspectos diversos da vida cultural, social e política das cidades interferem na vida e no currículo das escolas. Um exemplo são as numerosas propostas de inclusão de disciplinas como Educação para o Trânsito, Educação e Sexualidade, Educação e Ecologia etc. São todos temas importantes e necessários à formação humana e cidadã. Entretanto, eles podem constituir-se como temas transversais a serem abordados pelo conjunto de disciplinas e experiências curriculares desenvolvido nas escolas.

Dentre as responsabilidades da equipe gestora, uma das que mais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações em mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola. Essa capacidade é essencial para que as equipes gestoras das escolas públicas enfrentem novos desafios, reduzam desigualdades, aceitem trabalhar com as diferenças e construam com autonomia o projeto pedagógico da escola.

Apresenta-se, portanto, a questão: quem são os responsáveis pelas decisões sobre o que será incluído nos projetos pedagógicos e nos currículos escolares e como estes serão tratados, planejados, construídos?

Essas são decisões colegiadas que envolvem a equipe gestora e os representantes da comunidade escolar e local com participação no órgão colegiado da escola. As informações quanto às parcerias já existentes e as possibilidades de parcerias futuras devem estar disponíveis no momento da elaboração do projeto pedagógico e do calendário da escola e das definições curriculares. É preciso analisar coletivamente diversos aspectos das parcerias a serem estabelecidas:

- ★ Pessoas envolvidas, distribuição de atividades e disponibilidade de horários.
- ★ Natureza e características da participação dos alunos.
- ★ Objetivos educacionais a serem atingidos.

A equipe gestora é responsável por assegurar a autonomia da escola diante de novos parceiros, buscar novas oportunidades e articulá-las com os objetivos e as atividades do projeto pedagógico.

Em sua cidade, são muitas as possibilidades de ações compartilhadas ou de parcerias com movimentos socioculturais e entidades privadas. A participação desses setores na vida da escola é enriquecedora quando eles atendem a objetivos e interesses coletivos expressos no projeto pedagógico da escola.



### Atividade 9

#### **Dicas para incentivar a participação e repensar sua escola**

 5 minutos

Esta atividade apresenta algumas idéias para você envolver mais pessoas na gestão da escola em que você atua. São sugestões que não dependem da mobilização de maiores recursos do que aqueles já presentes na sua realidade.

Apontamos medidas que acreditamos ser importantes para incentivar a participação:

- ★ Conversar com pais ou alunos e profissionais da educação sobre o que perdemos por não estarmos presentes nos momentos de decisão, ou quando deixamos que outros decidam por nós.
- ★ Em reuniões com pais, alunos e membros da comunidade local, assegurar que todos tenham vez e voz para expor idéias, sugestões ou críticas.
- ★ Apresentar e tornar disponível um registro organizado das decisões coletivas anteriores para que todos possam consultar quando necessário.

A) Você já tomou alguma das medidas apontadas acima? Em caso afirmativo, especifique qual e relate em seis linhas os resultados alcançados:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) Indique outra medida, além das apontadas, que foi adotada na escola em que você atua e que tenha facilitado o contato com membros das comunidades escolar e local.

Qual foi o resultado da medida adotada? Explícite-o:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Qual medida, ainda não adotada na sua escola, você poderia propor para promover a comunicação com as comunidades escolar e local. Não esqueça de explicitar o objetivo da medida proposta:

.....

.....

.....

.....

### Comentário

A participação da comunidade escolar será mais efetiva se as pessoas:

- ★ Conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação e as concepções que norteiam essas políticas.
- ★ Conhecerem as atividades desenvolvidas e estiverem engajadas na defesa de uma escola democrática.
- ★ Apresentarem dentre seus objetivos a construção de um projeto educativo de qualidade.

Nesse sentido, a democratização no interior da escola se efetiva por meio da criação de espaços de participação e decisão, nos quais professores, funcionários, alunos e seus pais discutam criticamente o cotidiano escolar. A função da escola é a formação de indivíduos críticos, criativos e participantes. Para atingir esses objetivos, é necessário mobilizar pessoas e criar situações que dêem oportunidades iguais para todos, envolvendo pessoas sem o hábito de falar em público ou tomar decisões, ajudando-as a desenvolver essas e outras habilidades importantes para a participação.

★ ★ ★ ★



## Atividade 10

### Como promover a participação da comunidade na escola

 5 minutos

Computadores, televisão e mesmo livros, quando não são bem utilizados, podem contribuir para que os indivíduos se isolem socialmente. Porém, quando bem usados, possibilitam a atualização de informações, a expressão de sentimentos e a troca de experiências que conduzem a novas formas de relações sociais. Zelar pelo uso adequado desse material nas escolas pode significar democratizar o acesso a novas tecnologias de informação e comunicação e novos conhecimentos. Novas tecnologias da informação, bem articuladas com a proposta pedagógica da escola, contribuem para a inserção de alunos e professores em um ambiente cultural e social muito mais abrangente.

Responda às seguintes questões:

A) Quem tem requisitado o material/equipamento disponível em sua escola?

( ) Alunos. ( ) Professores. ( ) Pais. ( ) Pessoas de fora da escola.

B) Se você marcou alguma(s) das alternativas, identifique qual(is) o(s) material/equipamento(s) tem sido requisitado (os) e o que tem motivado esse(s) grupo(s) a utilizar o material.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Nas reuniões realizadas na escola têm sido discutidas formas de uso desse material/equipamento?

( ) Sim. ( ) Não. Por quê?

.....

.....

.....

.....

.....

D) Descreva, em um parágrafo, qual a norma estabelecida para o uso coletivo do material/equipamento da escola. Em seguida, apresente um aspecto que você considere necessário aprimorar.

### Comentário

Nesta atividade, procuramos destacar aspectos do uso coletivo de material/equipamentos. A presença e a utilização de equipamentos audiovisuais e de informática nas escolas são necessárias tanto para desenvolver as atividades de ensino e aprendizagem quanto para promover intercâmbio de idéias e valores ou fazer reivindicações. Por isso perguntamos sobre quem tem apresentado solicitações à escola. Estar disponível para demandas da comunidade reforça o interesse e a participação na vida da escola.

Compete à equipe gestora e à comunidade escolar definir coletivamente as normas de uso dos espaços e dos equipamentos escolares. Não podendo atender todo mundo, é necessário estabelecer escala de prioridades. A decisão final, por sua vez, é responsabilidade dos órgãos colegiados e do(a) gestor(a) e sua equipe.



### Instituições co-partícipes da gestão escolar

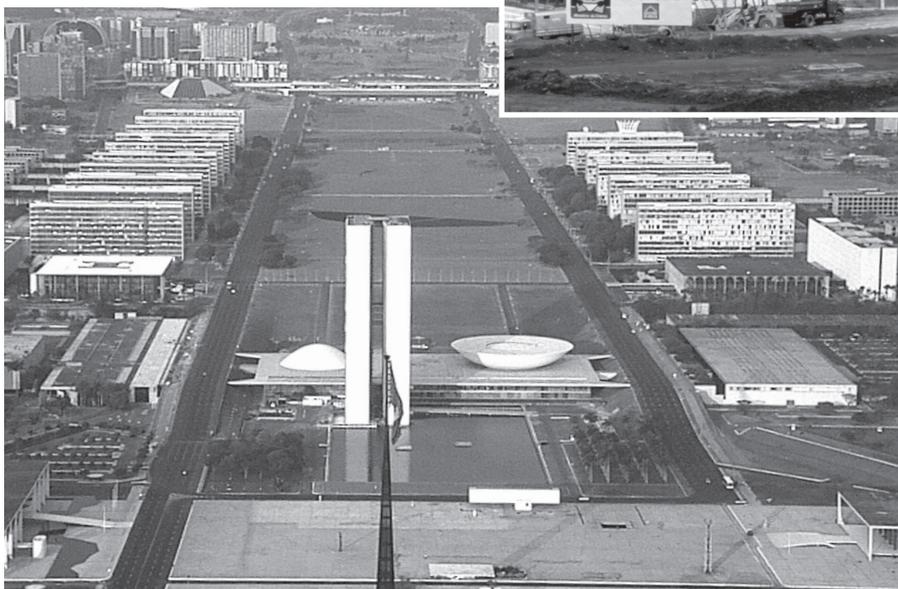
Dentre os desafios para a gestão democrática, destacamos o fortalecimento das instituições coletivas de gestão educacional presentes na escola e na sociedade. Nomes, siglas e até membros desses órgãos fazem parte do cotidiano de muitas escolas. Procurar conhecê-los melhor contribui na promoção da vida cultural e das atividades de ensino desenvolvidas.

O florescimento de órgãos colegiados consultivos, de deliberação ou associacionistas ocorreu em ritmo veloz nas últimas décadas, fruto da transformação política que está ocorrendo no país. A democracia foi introduzida nas

relações que se estabelecem na escola e na sociedade. Uma política democrática vem sendo construída no interior das escolas – e esta é a raiz das mudanças nas formas de atuação das equipes gestoras de educação escolar.

Os órgãos de gestão colegiada da educação escolar reúnem – além dos que são próprios das escolas, como colegiados, associações ou conselhos escolares – os conselhos estaduais ou municipais de Educação, os conselhos tutelares dos direitos da criança e do adolescente, os conselhos de acompanhamento e supervisão dos recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e os conselhos de alimentação escolar. Existem, também, conselhos ou associações que congregam secretários de Educação, diretores de escolas e docentes.

A história da criação desses órgãos colegiados é bastante diversificada. Apesar de cumprirem funções diferenciadas, todos têm um objetivo comum: contribuir para ampliar os espaços de participação e incorporar novos sujeitos na formulação de políticas e programas e para o controle público dos sistemas de ensino e unidades escolares. São órgãos deliberativos ou consultivos importantes para a produção democrática de ações e políticas educacionais.



Claudio Versiani

Esses órgãos são partícipes da administração escolar e sinalizam novas estratégias capazes de aglutinar interesses diversos. Ao participar ou contar com interlocutores nesses órgãos colegiados, a equipe gestora dispõe de meios

Os Conselhos, por seu turno, podem ser definidos como órgãos colegiados que ensejam a participação popular na gestão de políticas públicas. Eles representam um dos canais de comunicação entre a sociedade civil e a administração (local, estadual ou nacional), no que diz respeito ao processo de formulação e implementação de políticas.

para articular interesses na construção de uma proposta pedagógica mais abrangente. Ao interagir com eles, ampliam-se os espaços de participação da escola na sociedade.

As equipes de gestão escolar devem ser capazes de articular o projeto pedagógico – e as necessidades ou mesmo reivindicações surgidas nas escolas – com normas e programas estabelecidos pelos órgãos colegiados do sistema. A resposta a esse desafio depende do acesso a informações sobre programas ou decisões desses organismos.

Para não serem surpreendidos com pedidos ou decisões de última hora, as equipes de gestão procuram manter contatos mais frequentes com as comunidades escolar e local e os órgãos colegiados de gestão da educação para, em conjunto, determinar prioridades e zelar pelo seu cumprimento. O acompanhamento regular dessas atividades pode ser efetuado por meio de boletins, correio eletrônico, participação em reuniões, conversas formais e informais etc. O importante é assegurar a socialização das informações, estabelecendo procedimentos que permitam o acesso de todos.. Essas informações referem-se a aspectos diversos, como proposta pedagógica, currículo, regimento, resultados de avaliações internas e externas, leis, decretos, normas e pareceres do sistema de ensino.

Um dos instrumentos, por excelência, de trabalho das equipes gestoras é a informação clara e transparente. É preciso assegurar a integridade e a confiabilidade das informações tanto na recepção quanto na transmissão da mensagem. Essas são condições indispensáveis para a tomada de decisões, a seleção de prioridades e a identificação e resolução de problemas, visando criar um clima de confiança entre as comunidades escolar e local e o sistema de ensino.

★ ★ ★ ★



### Atividade 11

#### **Possibilidades de interação com outras instituições**

 20 minutos

Para se alcançar o objetivo de inserir o projeto pedagógico em um todo maior, é necessário desenvolver capacidades básicas de pensamento e ação interativos. Ou seja: pensar em termos de conexões e sistemas, agir de modo relacional e dentro de um determinado contexto. Nossas percepções ampliam-se à medida que estabelecemos novos contatos e experiências. Esta atividade estimulará você a avaliar possibilidades de estabelecer novos contatos e participar de atividades enriquecedoras fora da escola.

A) Complete o quadro a seguir. Você pode consultar o sítio do IBGE para pesquisar a respeito: <http://www.ibge.gov.br/munic2006/index.php> Se possível, divulgue-o entre os pais, alunos e professores de sua escola:

## Módulo II

<b>Conselho</b>	<b>Em funcionamento no município</b>	<b>Objetivo ou finalidade</b>	<b>Nome do representante da escola ou da comunidade escolar que dele participa</b>
Conselho Municipal de Educação	( )Sim ( )Não		
Conselho de Alimentação Escolar	( )Sim ( )Não		
Conselho Tutelar dos Direitos da Criança e do Adolescente	( )Sim ( )Não		
Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb	( )Sim ( )Não		

B) Agora que você identificou alguns conselhos existentes na sua cidade, complete o quadro a seguir com informações sobre sua composição, área de atuação, seu endereço e telefone:

<b>Nome do órgão</b>
<b>Composição</b>
<b>Área de atuação</b>
<b>Endereço e telefone</b>

## Comentário

As relações com a comunidade local pautam-se por uma dupla influência: a dos movimentos organizados por pais, professores, alunos e pessoas vizinhas à escola e a das instituições públicas responsáveis pela normatização, pelo controle e acompanhamento da prestação dos serviços educacionais. Independentemente do fato de a escola ser estadual, a comunicação regular com os membros do Conselho Municipal de Educação contribui para a elaboração de diretrizes necessárias à integração das escolas em uma mesma localidade.

O regime de colaboração entre estados e municípios deve contar com fóruns locais para discussão e avaliação das atividades desenvolvidas nas suas escolas. Essa colaboração propicia a definição de medidas e ações comuns. Desse modo, as equipes de gestão adquirem maior segurança no trato de diferentes questões, como prestação de contas da escola, direitos da criança e situações de risco social, por exemplo.

★ ★ ★ ★



## Atividade 12

### Encontrando companheiros na gestão

 30 minutos

A Lei nº 11.494/07, que instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), reforça a necessidade do acompanhamento e controle social na fiscalização dos recursos destinados à manutenção e desenvolvimento da educação básica por representantes de diferentes segmentos da sociedade. Nesta atividade, você observará a composição e o funcionamento do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb, que se constitui como co-responsável pela questão educacional.

A) Leia o artigo 24 da Lei nº 11.494/07, que instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), e desenvolva as atividades a seguir:

**Art. 24.** O acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos dos Fundos serão exercidos, junto aos respectivos governos, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, por conselhos instituídos especificamente para esse fim.

§ 1º Os conselhos serão criados por legislação específica, editada no pertinente âmbito governamental, observados os seguintes critérios de composição:

II - em âmbito estadual, por no mínimo 12 (doze) membros, sendo:

3 (três) representantes do Poder Executivo estadual, dos quais pelo menos 1 (um) do órgão estadual responsável pela educação básica;

2 (dois) representantes dos Poderes Executivos Municipais;

1 (um) representante do Conselho Estadual de Educação;

1 (um) representante da seccional da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME;

1 (um) representante da seccional da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação - CNTE;

2 (dois) representantes dos pais de alunos da educação básica pública;

2 (dois) representantes dos estudantes da educação básica pública, 1 (um) dos quais indicado pela entidade estadual de estudantes secundaristas;

IV - em âmbito municipal, por no mínimo 9 (nove) membros, sendo:

2 (dois) representantes do Poder Executivo Municipal, dos quais pelo menos 1 (um) da Secretaria Municipal de Educação ou órgão educacional equivalente;

1 (um) representante dos professores da educação básica pública;

1 (um) representante dos diretores das escolas básicas públicas;

1 (um) representante dos servidores técnico-administrativos das escolas básicas públicas;

2 (dois) representantes dos pais de alunos da educação básica pública;

2 (dois) representantes dos estudantes da educação básica pública, um dos quais indicado pela entidade de estudantes secundaristas. (Lei nº 11.494 de 20 de junho de 2007)

§ 2º Integrarão ainda os conselhos municipais dos Fundos, quando houver, 1 (um) representante do respectivo Conselho Municipal de Educação e 1 (um) representante do Conselho Tutelar a que se refere a Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990, indicados por seus pares.

B) Procure responder as questões a seguir, você poderá buscar algumas das respostas no sitio [http://www.fnnde.gov.br/cacs/index.php/lista\\_conselheiros#](http://www.fnnde.gov.br/cacs/index.php/lista_conselheiros#) : [o tutor poderá auxiliá-lo sobre como acessar as informações]

a) Liste pelo menos duas atividades realizadas com a participação de membros do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB , na escola em que você atua.

.....

.....

.....

.....

b) Explícite como tem sido a participação da equipe gestora de sua escola nasatividades de acompanhamento e fiscalização dos recursos disponíveis para a educação básica.

.....

.....

.....

.....

c) Em sua cidade e/ou seu estado, a composição do o Conselho do Fundeb observa as diretrizes legais de representação expressos no 24 da Lei nº 11.494/07? Sim ou Não?

Em caso afirmativo, explícite pelo menos uma sugestão para melhorar as atividades de acompanhamento dos recursos vinculados à educação básica.

.....

.....

.....

.....

Em caso negativo, explícite o que é necessário modificar.

.....

.....

.....

d) Indique pelo menos duas ações o Conselho do Fundeb tem empreendido em seu município.

.....

.....

.....

.....

### Comentário

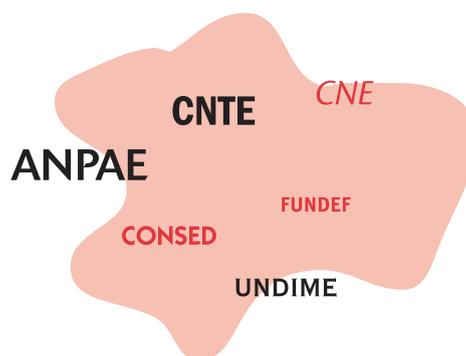
Você se lembra que, na Unidade 1 deste Módulo, afirmamos que procedimentos democráticos de gestão requerem um fluxo regular de recursos públicos para manutenção e desenvolvimento do ensino e das escolas? A democracia se fortalece em sociedades onde as condições de vida e trabalho propiciam às pessoas meios de participação e deliberação coletivas. Os registros com a aplicação dos recursos do Fundeb devem ser regularmente apresentados aos membros do Conselho do Fundeb. Estes, por sua vez, são representantes dos pais, das escolas e dos profissionais de educação. Entre em contato com eles. Verifique como os recursos têm sido aplicados. Participe, juntamente com demais membros das equipes de gestão, das discussões a esse respeito e informe às comunidades escolar e local.



#### **Outras entidades co-partícipes da gestão democrática do ensino**

O movimento da sociedade brasileira em prol de conquistas de participação democrática se fortaleceu, levando à criação de diversas instituições co-partícipes da gestão educacional. Os professores organizaram a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) – [www.cnte.org.br](http://www.cnte.org.br) – e a Confederação dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino (Contee)– [www.contee.org.br](http://www.contee.org.br). Existem também entidades que congregam diferentes profissionais de educação, como associações de diretores de escolas, ou com finalidades de divulgação e pesquisa científica, como a Associação Nacional de Pesquisa e Administração da Educação (Anpae) – [www.anpae.org.br](http://www.anpae.org.br) – e a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped) – [www.anped.org.br](http://www.anped.org.br).

Esses órgãos têm finalidades múltiplas. Encontram-se estruturados por todo o país e fazem intervenções diferenciadas e importantes para a condução da política educacional. A participação ou o acompanhamento em suas seções regionais ou locais permite à equipe gestora das escolas e aos sistemas de ensino identificar tendências, acessar informações e debater as mais diversas propostas.





### Atividade 13

#### Nomes e funções de instituições co-partícipes da gestão educacional

Nos últimos anos, vem aumentando o número de órgãos colegiados e instituições ligadas à gestão da educação. Esta atividade tem por objetivo identificar os espaços de participação e integração da escola. Incentivamos você a entrar em contato com essas instituições para se informar melhor sobre as atividades que elas realizam.

Numere a segunda e a terceira colunas de acordo com a primeira:

Sigla	Nome da instituição	Composição e objetivos
(1) CNE www.mec.gov.br/cne	( ) Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais	( ) Congrega os secretários municipais de educação e tem por objetivo traçar políticas e programas educacionais comuns.
(2) Consed www.consed.org.br	( ) Conselho Nacional de Secretários de Educação	( ) Compõe-se de representantes do governo e de organizações não-governamentais. Tem por objetivo integrar políticas de assistência a crianças e adolescentes. Existe um órgão correspondente em cada estado e em muitos municípios do país.
(3) Undime www.undime.org.br	( ) União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação	( ) Órgão normativo em matéria educacional de âmbito estadual.
(4) Inep www.inep.gov.br	( ) Conselho Estadual de Educação	( ) Autarquia do Ministério da Educação responsável pela realização e divulgação dos censos escolares e de outras informações relacionadas à educação escolar. Não constitui um órgão colegiado de gestão.
(5) Conanda www.mj.gov.br/sndh/conanda	( ) Conselho Nacional de Educação	( ) Órgão responsável pelo acompanhamento da execução do Plano Nacional de Educação. É sua atribuição manifestar-se sobre questões relativas a níveis e modalidades de ensino no país.
(6) CEE	( ) Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente	( ) Congrega os secretários estaduais de educação e tem por objetivo traçar políticas e programas educacionais comuns aos estados brasileiros.
(7) Conselho Nacional do Fundeb http://www.fnede.gov.br/cacs/index.php/lista_conselheiros#	( ) Conselho Nacional de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb	( ) Tem a atribuição de fiscalizar e acompanhar o repasse e aplicação de recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica

## Comentário

Aqui foram citadas apenas instituições públicas de âmbito nacional ou estadual. Algumas dispõem de representantes em sua cidade. Com exceção do Inep, as demais instituições têm uma característica comum: constituem fóruns colegiados deliberativos. As decisões do Conselho Nacional ou dos conselhos estaduais de Educação têm força de lei e devem ser observadas pelos gestores nas escolas e nos sistemas de ensino.

Entidades como o Consed e a Undime congregam, respectivamente, os secretários estaduais e os secretários municipais de Educação. Suas reuniões contribuem para a elaboração e a avaliação das políticas nacionais de educação. O Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, com sede em Brasília, congrega representantes do governo e de organizações não-governamentais. Dentre seus objetivos destaca-se a integração das políticas públicas de educação, saúde e assistência a crianças e adolescentes. Em cada cidade do país deve existir um conselho responsável pelo acompanhamento da aplicação do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Acrescentamos o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (Inep), órgão vinculado ao Ministério da Educação e responsável por planejar o desenvolvimento de sistemas e projetos de avaliação educacional no país. Esse instituto vem organizando uma base de dados quantitativa para apoiar os estados, o Distrito Federal e os municípios no desenvolvimento de seus sistemas e projetos educacionais. O Inep promove, também, os exames nacionais de avaliação de desempenho escolar. Os resultados dessas pesquisas permitem comparar diferentes sistemas de ensino, contribuindo para os educadores avaliarem a situação do ensino em uma determinada região.

O Ministério da Educação estabeleceu que todos os municípios do Brasil devem formar um Conselho de Alimentação Escolar para acompanhar e supervisionar a aplicação dos recursos destinados à merenda. Todos esses conselhos contam com representantes da sociedade civil. Procure se informar sobre as ações desenvolvidas nesse sentido em sua cidade e divulgue para toda a comunidade escolar e local.



## Resumo

Guimarães Rosa tem muita razão. Todos nós precisamos aumentar a cabeça para o total. Por isso, nesta Unidade abordamos um duplo movimento: da escola para a cidade e desta para a escola. Ao realizarmos esses dois movimentos, estamos atentos às mudanças sociais e procuramos agir de modo autônomo e responsável. É por esse motivo que destacamos a importância de estabelecer parcerias com reciprocidade.

Iniciamos nossas ações pelo reconhecimento de pessoas e entidades vizinhas à nossa escola – nossos primeiros parceiros. Em seguida, indicamos aspectos importantes para se estabelecer uma relação de parceria com reciprocidade. Encerramos a Unidade identificando instituições nacionais e locais co-responsáveis e partícipes da gestão educacional. Na próxima Unidade, vamos falar de nossos companheiros de jornada. Abordaremos as instâncias escolares de gestão.



### Leituras recomendadas

OLIVEIRA, R. P. O direito à educação na Constituição Federal de 1988 e seu restabelecimento pelo sistema de justiça, *Revista Brasileira de Educação*, 11:61-73, mai-ago.1999.

Este texto oferece a você a oportunidade de aprofundar conhecimentos sobre a forma como a Constituição brasileira estabelece o direito à educação. O artigo apresenta também os resultados de uma importante pesquisa sobre os instrumentos que viabilizam o direito à educação. Cita e analisa diversas iniciativas de ações judiciais para assegurar o direito à educação. A leitura do texto poderá embasar as equipes gestoras sempre que for necessária a reivindicação de direitos no Ministério Público, em conselhos tutelares ou no Juizado da Infância. Sem desconsiderar a complexidade dos recursos judiciais, o autor reafirma a importância de utilizarmos a legislação na luta política por uma educação básica de qualidade – e esta Unidade enfatizou a importância de estar ao lado dos movimentos sociais e culturais de sua comunidade, de modo competente e responsável.

CURY, C. R. J. A gestão de recursos financeiros na escola pública fundamental: democratização ou privatização do Estado?, *Presença Pedagógica*, 4(22):88-92, jul./ago.1998.

O artigo destaca os desafios enfrentados pelos educadores comprometidos com a cidadania responsável. Ao analisar as alterações introduzidas pelo Fundef, o autor alerta para os riscos da dissociação entre fins e meios no âmbito da educação pública. Em vez da ampliação de uma cidadania sociopolítica que democratize o Estado, o que se tem é o recuo deste ante o seu dever e a consequente abertura de uma brecha para uma indesejável privatização compensatória. Esses temas são apresentados em uma linguagem clara, com exemplos de práticas escolares concretas e com fundamento em uma sólida interpretação dos textos legais. Sua leitura contribuirá para alicerçar uma gestão responsável diante das contradições presentes na relação entre o setor público e os interesses privados.





# 3

## Como construir a autonomia na escola?



### Introdução

A construção da autonomia na escola é o tema que vamos abordar nesta Unidade. Nosso propósito é destacar a importância das ações coletivas para uma educação de qualidade, que vise garantir o sucesso escolar dos alunos. O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola articulam-se à implementação de formas institucionais de participação colegiada na escola, favorecendo o processo de construção da autonomia e de democratização de sua gestão.

O desenvolvimento de um trabalho coletivo requer atuação das Comunidades escolar e local na construção e na implementação de um projeto pedagógico no qual as responsabilidades sejam compartilhadas, a confiança seja mútua, a sensibilidade para ações inovadoras e criativas sejam princípios observados e a educação de qualidade seja a principal finalidade.

A autonomia da escola se amplia com ações de incentivo à participação e, também, com a criação de mecanismos de construção coletiva do projeto pedagógico. Colocar em prática, no cotidiano das atividades escolares, uma proposta educativa que seja fruto da vontade das comunidades escolar e local é um exercício democrático e promove maior autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola (Arts 12 e 15 da LDBEN). Nesta Unidade, relacionaremos a conquista da autonomia ao fortalecimento de formas institucionais de participação.

Ter autonomia requer conhecer diferentes pontos de vista e argumentar a respeito de idéias e decisões. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e a aprendizagem do aluno.



Uma Instituição consiste em um conjunto de ações e relações sociais mais estáveis distintas de um grupo social. Elas permitem as pessoas ou grupos fazer previsões sobre suas ações, direitos e deveres em relação a outros

## Objetivos específicos

Ao terminar o estudo desta Unidade, esperamos que você tenha aprimorado competências para:

1. Consolidar formas institucionais de participação e gestão Colegiada na escola.
2. Destacar a relação entre a construção do projeto pedagógico e o exercício da autonomia na escola.
3. Analisar formas institucionais de envolvimento de alunos, pais, professores e funcionários e seus efeitos para a gestão democrática e aprendizagem dos alunos.

### Autonomia e construção da proposta pedagógica

Quando discutimos a construção da autonomia em nossas escolas, logo vem a idéia de independência, de liberdade. Pensamos na possibilidade de fazermos aquilo que queremos e o que entendemos ser melhor para a escola, em um determinado momento. Mas autonomia não é soberania.

A autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira é processo construído coletivamente, sem perder de vista as diretrizes estabelecidas pelos sistemas de ensino e as condições para viabilizá-la na forma da lei. Assim, autonomia é vista como a possibilidade e a capacidade institucional de as escolas implementarem projetos pedagógicos próprios, vinculados ao anseio dos segmentos que a compõem e articulados ao seu sistema de ensino e às diretrizes nacionais para a educação básica.

A autonomia é exercida no âmbito das unidades escolares como processo de construção coletiva cotidiana desse projeto pedagógico. A participação de professores e outros representantes das comunidades na elaboração do projeto tem objetivos muito importantes:

- ★ Propor ações visando à construção da identidade da escola.
- ★ Acompanhar a realização das propostas elaboradas, avaliando sua execução e as condições necessárias ao seu desenvolvimento.
- ★ Propor alternativas de solução para obstáculos e dificuldades encontrados no cotidiano escolar.
- ★ Articular novos conhecimentos e conteúdos de ensino com experiências e vivências dos alunos.

A construção da autonomia escolar está intimamente relacionada à construção da identidade da escola. Mas o que significa “identidade da escola” ou identidade institucional. De uma perspectiva sociológica a identidade é constituída por um conjunto estável de percepções sobre quem somos em relação a nós mesmos, aos outros e aos sistemas sociais. Ela se fundamenta, também, em idéias historicamente produzidas sobre quem somos e o lugar social que ocupamos. Mas se consideramos que a participação de pessoas da comunidade escolar, da comunidade local é imprescindível para a gestão democrática da escola, como podemos construir um conjunto estável de percepções se indivíduos entram e saem de nosso cotidiano de atividades por razões as mais diversas. Ora existem, ao mesmo tempo, percepções, valores, hábitos mais constantes compartilhados por pessoas e grupos presentes nas escolas e outros mais flexíveis ou controversos.

Nesse sentido a construção continuada de relações entre pessoas e grupos participantes da gestão escolar irá influenciar a construção de um conjunto de percepções e representações mais dinâmicas, onde alguns elementos são mais estáveis e outros não. Por exemplo. Em sua escola existem posições conflitantes entre práticas de ensino de uma mesma área de conhecimento, mas todos acordam que as decisões a respeito devem ser estabelecidas nas reuniões pedagógicas. Em outra escola pode acontecer o inverso. Esses elementos de acordos e de conflitos contribuem para a construção de uma identidade institucional que orientam as ações desenvolvidas nas escolas.

Ações voltadas para o exercício da autonomia articulam as dimensões pedagógica, educativa, administrativa, financeira e jurídica e tornam a equipe escolar mais responsável pelos acertos e erros das decisões tomadas. Todas as propostas de novas atividades de ensino, a introdução de novas concepções pedagógicas e a atualização contínua dos profissionais da educação, especialmente dos professores, pressupõem disponibilidade de recursos e financeiros, didáticos, humanos e outros e necessários a sua execução.

É importante lembrar que compete aos poderes públicos garantir o financiamento da educação pública e, aos gestores, garantir o bom uso desses recursos. A transparência na definição e no uso dos recursos e o seu controle social são fundamentais para a construção de uma gestão verdadeiramente participativa. A garantia de recursos e a organização dos diversos segmentos da escola são fundamentais para que a escola consolide sua autonomia e seu projeto pedagógico. Mas, para que isso aconteça é necessário, também, que os gestores dos sistemas de ensino e das escolas procurem:

- ★ Compartilhar o poder decisório com o órgão de deliberação colegiada da escola.
- ★ Assegurar a participação de pais e/ou alunos, membros da comunidade, professores e funcionários nas decisões colegiadas.
- ★ Definir com clareza as competências dos membros da equipe de gestão e dos demais órgãos ou pessoas de apoio técnico.
- ★ Desenvolver ações em equipe.
- ★ Garantir disponibilidade de tempo para reuniões e aperfeiçoamento do corpo docente (incluída na jornada regular de atividades) e técnico-administrativo da escola.
- ★ Cuidar para que as comunicações sejam claras e transparentes e cheguem a todos.
- ★ Reconhecer publicamente o valor e a colaboração dos companheiros de trabalho.
- ★ Valorizar os ganhos e aceitar os erros como parte do processo de vivência democrática.
- ★ Definir coletivamente uma agenda de trabalho e torná-la disponível a todos os que participaram de sua elaboração.

A escola pública, como uma instituição coletiva, deve organizar-se para expressar o trabalho dos diversos segmentos que a compõem. A participação da comunidade escolar, orientada por interesses comuns de melhorar a qualidade do ensino e pela exposição de acordos provisórios sobre temas controversos é fundamental para a dinâmica dos relacionamentos institucionais. Desse modo, as decisões na escola devem ser tomadas coletivamente, envolvendo outros segmentos além do diretor e da equipe gestora. Esta dinâmica de ações constrói a identidade institucional da escola, que por sua vez fortalece sua autonomia.

A participação coletiva deve ser orientada pelo atendimento aos interesses das comunidades envolvidas. Descentralização das decisões e ações compartilhadas contribuem para a formação da cidadania. Nas escolas, o enfrentamento de desafios e dificuldades deve efetivar-se como um processo conjunto, partilhado por professores, alunos, pais, funcionários e comunidade local. Uma das formas de organização que privilegiam a participação de todos os segmentos da escola é chamada de colegiado ou conselho escolar.

As decisões colegiadas produzem melhores efeitos quando as atribuições são claramente definidas. A definição de responsabilidades e competências é um importante passo para o desenvolvimento do trabalho em equipe. A organização de instâncias de participação na escola é uma das competências do gestor e da equipe gestora, que devem incentivar ações baseadas no respeito ao outro e no reconhecimento dos direitos e deveres de cada um. Todos esses aspectos, articulados, possibilitam à escola estabelecer diretrizes para o seu projeto pedagógico, refletindo sobre seus valores, função social, planos de ação etc.

Veja um depoimento sobre autonomia e participação concedido pelo diretor de uma escola pública bem-sucedida à revista *Gestão em Rede*:

*Gestão em Rede – Como alcançar a autonomia e chegar a um plano político-pedagógico adequado?*

*Diretor – O plano político-pedagógico será resultado de um amplo diagnóstico realizado com a participação efetiva da comunidade escolar com a sociedade. Com ele, a escola vai evitar que o processo de gestão democrática se esgote em si mesmo, cumprindo melhor seu papel na busca de melhor qualidade do ensino e na superação dos problemas pedagógicos enfrentados pela comunidade escolar – falta de vagas, evasão, índices de repetência e dificuldades no processo de aprendizagem.*

*A autonomia, por sua vez, deve ser vista como um conjunto de possibilidades e limites, ancorados na lei, para fazer valer o processo participativo da comunidade escolar. Importante ressaltar que a autonomia não desobriga o Estado de garantir a manutenção das escolas, exercendo sua constante avaliação, supervisão e cumprimento da lei. Esta autonomia se dará nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro. Munida de autonomia pedagógica, a escola implementará seu plano político-pedagógico, sintonizado com a política educacional e as normas do sistema de ensino da rede pública estadual.*

*Gestão em Rede – A partir daí, como chegar à tão falada gestão democrática?*

*Diretor – Temos a gestão democrática efetiva com a participação dos diferentes grupos que integram a comunidade escolar na definição de linhas de ação das escolas. O envolvimento de pais e alunos no processo permitirá a construção de um processo de diálogo entre Estado e sociedade civil, na busca de condições para que todos sejam escolarizados com a mesma qualidade. (...) A administração colegiada, via Conselho Escolar, representa, assim, um dos meios pelo qual a sociedade poderá fazer uso de suas potencialidades para criar alternativas que solucionem ou minimizem os problemas educacionais negligenciados pelo Estado.*

*(Gestão em Rede, mar.2000:11-13)*



## Atividade 14

### A tomada de decisões na gestão democrática

 15 minutos

Esta atividade tem por objetivo destacar os processos de tomada de decisão participativa e sua relação com a construção democrática do projeto pedagógico e da autonomia em sua escola. Consideramos que existem pontos positivos e aspectos a serem melhorados a este respeito, e esperamos contribuir para uma análise da realidade na qual sua escola está inserida.

Tendo como referência a realidade de sua escola, complete o quadro a seguir:

	1	2
Liste pelo menos duas decisões coletivas tomadas em sua escola		
Segmentos da comunidade escolar e local que participaram desse processo de decisão		
Modificações necessárias para tornar realidade estas decisões		
Grupos ou setores da escola que mais contribuíram para tornar realidade estas medidas		
Resultados alcançados, aspectos positivos e negativos		

## Comentário

O processo de tomada de decisões implica a definição coletiva de uma agenda básica de trabalho que efetive os objetivos contidos na proposta pedagógica da escola, na convicção de que é preciso compartilhar o poder decisório. O compartilhamento do processo de tomada de decisões e a implementação de ações na escola constituem-se, portanto, em grandes desafios para a equipe gestora. Uma liderança consegue mobilizar pessoas quando coordena diferentes grupos na busca de objetivos comuns. A construção do projeto pedagógico se apresenta como um dos grandes trunfos que a equipe gestora tem ao mobilizar as pessoas para a consolidação da gestão democrática e a construção da autonomia escolar de forma participativa e colegiada. Equipes gestoras mobilizadoras ousam aprender sempre e, por isso, estimulam a aprendizagem dos outros. Recomendamos às equipes de gestão ficarem atentas aos problemas que originaram diferentes ações. Sabemos que são muitos os desafios enfrentar, por isso sugerimos que você procure sempre:

- ★ Diagnosticar quem é mais afetado por uma situação-problema e discutir coletivamente como resolver o problema.
- ★ Estabelecer prioridades tendo por referência o direito de todos a uma educação básica de qualidade.

★ ★ ★ ★



## Atividade 15

### Gestão democrática e aprendizagem

 10 minutos

Esta atividade tem por objetivo destacar a relação entre os elementos necessários à gestão democrática da escola e o sucesso do aluno. Procuramos evidenciar a relação entre gestão democrática, autonomia e seus efeitos na gestão das escolas.

Estudo feito pela Unesco mostra que, quanto mais autônomo um colégio público, melhor resultado ele alcança. Presença dos pais nas decisões é outro fator de sucesso. No Brasil, de cada cem crianças em idade escolar, 96 se matriculam na 1ª série do ensino fundamental. Destas, 42 repetirão o ano pelo menos uma vez antes de terminar a 8ª série. Apesar desse quadro, um número considerável de escolas públicas consegue resultados positivos. O que explica o sucesso desses colégios? Uma série de estudos inéditos, do pesquisador da Unesco Júlio Jacobo, oferece pistas. O pesquisador usou os dados do Sistema de Avaliação do Ensino Básico (Saeb), que verifica o desempenho dos alunos no final da 4ª e da 8ª séries. Entre as conclusões da pesquisa, verificou-se que quanto mais independente a escola, com projeto

pedagógico próprio, recursos financeiros e liberdade para administrá-los, melhor o rendimento dos alunos (*Correio Braziliense*, 7. jul. 2000).

Com base no texto e na realidade de sua escola, responda:

A) Quem participa da elaboração do projeto pedagógico em sua escola?

.....

.....

.....

.....

.....

B) Como eles participam? Dando opinião, ajudando a implantar, decidindo?

.....

.....

.....

.....

.....

C) Em sua escola a participação dos pais tem influenciado nas decisões da escola? Em caso positivo, indique em que aspectos.

.....

.....

.....

.....

.....

D) Compete aos sistemas de ensino estabelecer as diretrizes para efetivação da autonomia escolar.

*Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (Art 15, LDBEN).*

Como você analisa a autonomia de sua escola em relação a:

Aspectos a serem observados	Totalmente independente	Deve observar normas, mas existe margem	Submetida a normas inflexíveis
1. elaboração da proposta pedagógica			
2. administração dos recursos materiais (equipamentos) disponíveis			
3. administração dos recursos financeiros recebidos			
4. administração dos recursos financeiros captados			

### Comentário

A participação do poder público, dos profissionais da educação, das comunidades escolar e local é fundamental para a construção de uma gestão verdadeiramente democrática e que proporcione o sucesso da aprendizagem do aluno. Para que as escolas exerçam a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, conforme estabelece o artigo 15 da LDB, os sistemas de ensino precisam definir as diretrizes dessa autonomia e as condições para viabilizá-la. Com base nessas diretrizes, as escolas constroem seu projeto pedagógico e administram recursos disponíveis. Uma gestão escolar que vise à melhoria da aprendizagem na escola e, portanto, a aprendizagem dos alunos, deve elaborar coletivamente o projeto pedagógico.

No entanto, autonomia não significa independência, em relação à observância de normas, como você deve ter constatado ao responder o item D da questão anterior. O desafio da gestão democrática envolve a observância de normas, por exemplo, as do direito financeiro público como mencionado na LDBEN, com a construção e preservação de espaços para novas ações. Ou seja, a construção da autonomia da escola numa perspectiva democrática requer, além da observância de regras que asseguram um tratamento o mais igual possível a pessoas e grupos socialmente desiguais, espaços institucionais para decidir sobre novas propostas e condições de implementá-las.



A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas é fundamental. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora procura implementar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

### **Formas institucionais de participação das comunidades local e escolar nas escolas públicas**

Variadas são as formas institucionais de participação da comunidade no cotidiano escolar: processos de escolha dos dirigentes escolares; participação em reuniões e na assembléia geral; o colegiado ou conselho escolar, o grêmio estudantil, a associação de pais e mestres, o clube de mães, entre outros. Vamos agora abordar a escolha de dirigentes escolares, pois esta forma de participação esta associada as lutas pela democratização do país.

#### **★ Os processos de escolha dos dirigentes escolares**

Pesquisas realizadas no Brasil permitem relacionar as seguintes modalidades de escolha dos dirigentes escolares: a livre indicação, o concurso público, as formas mistas e a eleição (Dourado, Messias, 1988; Dourado, 2000).

Essas modalidades assim se caracterizam:

1. Livre indicação: o diretor é indicado pelo Poder Executivo e/ou Legislativo. Esta forma de escolha do dirigente escolar está presente em algumas unidades da Federação e se caracteriza, na maioria das vezes, por prescindir do respaldo da comunidade escolar.
2. Concurso público: modalidade que procura mensurar, por meio de exames técnicos, a capacidade dos candidatos ao cargo de dirigente escolar. Atualmente, não é adotada de forma exclusiva em nenhum estado da federação.
3. Eleição: o diretor é eleito por voto dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Trata-se de modalidade defendida no período de redemocratização do país e implementada em vários estados.
4. Formas mistas: consistem na adoção de duas ou mais modalidades de escolha articuladas ou pela combinação de critérios diversos de seleção.

É importante destacar que uma forma de escolha dos gestores escolares não assegura a qualidade da aprendizagem. Por isto é necessário conhecermos os argumentos que legitimam cada uma dessas modalidades.

A escolha de gestores escolares pelo poder executivo ou legislativo é justificada, em diversas ocasiões, por ser um cargo de confiança de agentes políticos (governadores, prefeitos, deputados, vereadores). Estes agentes foram eleitos pela maioria da população, que os escolheram a partir de um programa de governo. Nesse sentido, os gestores escolares com funcionários públicos tem o dever de implementar as ações constantes no programa do candidato vencedor. No entanto, esta modalidade de escolha abre a possibilidade da troca de cargos ou funções por voto e apoio político. É o

que a sociologia brasileira reconhece como o fenômeno do clientelismo político.

A segunda modalidade – concurso público – é defendida com argumentos sobre a importância de conhecimentos específicos para o exercício das funções de gestão escolar. As ações de direção da escola requerem pessoas capazes de coordenar ações pedagógicas, conhecer as normas que orientam a educação no país, saber administrar recursos públicos etc...Por essas razões, justifica-se a realização de concursos públicos para a escolha de pessoas mais capazes. Entretanto, essa modalidade de escolha também tem suas limitações. O domínio de conteúdos técnicos não assegura o exercício de uma prática politicamente definida em favor de mudanças sociais e educacionais e estas são importantes em um país onde as desigualdades sociais e educacionais são enormes.

Por sua vez, a eleição direta de gestores escolares, é justificada pelo fato da educação ser um ato político. Por este motivo cabe aos gestores escolares promover ações que contribuam para alterar situações de injustiça e de desigualdades nas aprendizagens do direito à educação. Diversas propostas de ação são apresentadas à comunidade escolar, que mediante o voto da maioria, indicam aquela a ser implementada. Mas existem, nesta modalidade de escolha dos dirigentes escolares, outras limitações. Muitas vezes os resultados das eleições apontam para uma pequena diferença na escolha das propostas em disputa. Neste caso, não existe uma vontade clara da maioria, o que provoca sentimentos e práticas de resistência entre aqueles que perderam. Da mesma maneira que ocorre nas eleições gerais do país, na eleição dos dirigentes escolares, também, pode ocorrer o abuso do poder econômico ou outras práticas ilegítimas que interferem nos resultados da eleição.

As formas mistas de escolha dos dirigentes escolares são, por sua vez, tentativas de superar as limitações das anteriores. Mas estas, também, precisam ser submetidas à nossa análise e crítica, pois a maneira como combinam as modalidades, já descritas, intervêm ou não sobre as limitações já mencionadas. O que está em jogo é o conjunto das relações entre a comunidade escolar e a equipe de gestão. São os primeiros os detentores do poder de escolha? Eles o utilizam para escolher dirigentes que deveriam agir em seu nome e no nome de seus interesses? Os escolhidos, por sua vez, têm correspondido às decisões dos eleitores? Que conhecimentos e práticas são necessários para o exercício das ações de gestão? Todo cidadão pode se candidatar as funções de gestor escolar? Como a proposta pedagógica implementada pela equipe de gestão se articula com o projeto político pedagógicos escolhido quando das eleições gerais do estado e do município?

Este módulo procura apresentar a complexidade, a abrangência e a natureza político-educativa das ações dos gestores escolares. E a resposta as questões apresentadas contêm parte do modo como desejamos e construímos a democracia em nosso país.

\* \* \* \*



### Atividade 16

#### A direção da minha escola

 10 minutos

Esta atividade tem por objetivo discutir o processo de escolha dos dirigentes escolares e a gestão vivenciada em sua escola.

A) Qual a forma atual de escolha do diretor em sua escola?

.....

.....

.....

B) Identifique dois pontos positivos dessa forma de escolha do diretor no que diz respeito à promoção da gestão democrática na escola.

.....

.....

.....

C) Identifique dois obstáculos à participação da comunidade escolar decorrentes da forma de escolha do dirigente.

.....

.....

.....

### Comentário

No Brasil, os sistemas de ensino apresentam variação quanto à modalidades de escolha para os dirigentes escolares. Ao analisar as diversas modalidades de escolha, Paro (1996:44) afirma que:

Na medida em que enseja o envolvimento dos usuários e do pessoal da escola na tomada de decisão a respeito da melhor liderança para a instituição escolar, estimulando também a consequente participação na discussão das questões que envolvem o assunto, a escolha de diretores pela via eletiva pode ser importante elemento de exercício democrático e de fortalecimento da autonomia da escola.

Ao analisar o tipo de escolha realizada em sua escola, você deve ter percebido os limites e as possibilidades de cada modalidade na efetivação da gestão educacional. Entendemos que a forma de escolha do dirigente escolar não define a qualidade do ensino, mas nela interfere significativamente, impulsionando ou não a formação de cidadãos participantes da vida na escola. Contudo, associado à forma de ocupação do cargo de diretor, é importante destacar os processos de tomadas de decisão na escola por meio do envolvimento regular e significativo dos membros da comunidade local e escolar. As pesquisas indicam que as escolas com melhor desempenho e mais coesas são aquelas cujo gestor é mobilizador e aberto a mudanças.

É importante não perder de vista que a mobilização de pessoas visando à construção de uma gestão democrática implica o reconhecimento de todos os envolvidos de que a participação, entendida como um valor, deve orientar suas ações.



### ★ **A participação e a construção da gestão colegiada**

#### **– Reunião**

Reunião é um instrumento fundamental à gestão democrática, pois ela possibilita articular, socializar informações, discutir e tomar decisões. Na escola, ocorrem diversos tipos de reuniões e cabe ao responsável pela organização instituir elementos facilitadores para que na reunião ocorra uma comunicação horizontal, ou seja, para que todos os envolvidos possam participar, trocar idéias e tomar posições.

Você sabia que existem procedimentos simples que favorecem a comunicação, a discussão e a definição de projetos e idéias em uma reunião com interesses diversos? Para que uma reunião seja bem sucedida, ela precisa ser planejada com antecedência. A coordenação de uma reunião tem papel fundamental no seu sucesso. Para isso, alguns cuidados devem ser seguidos, como, por exemplo:

1. Definir claramente (e com antecipação) os objetivos da reunião.

2. Definir tempo de duração, hora de início e término, local de realização.
3. Divulgar a pauta com antecedência.
4. Estabelecer um tempo de intervenção máximo para cada participante.
5. Informar, com antecipação, a todos os interessados a data, a hora e o lugar da reunião.
6. Distribuir no início da reunião a síntese ou ata da reunião anterior e submetê-la à aprovação da assembléia, fazer mudanças se necessário ou aprová-la no início da reunião.
7. Submeter, no início das atividades, a pauta da reunião para avaliação e acatamento de sugestões.
8. Designar um secretário para: a) tomar nota das intervenções e, elaborar a ata, controlar a agenda e o tempo; b) ler a ata da reunião anterior, submetê-la à apreciação, aceitar sugestões de mudança, efetuar-las e colher as assinaturas.
9. Abster-se de manifestar posições quando ocupando o lugar de coordenação ou presidência das atividades.  
Estar atento para garantir a todos a oportunidade de expor suas idéias.
10. Garantir que todos sejam ouvidos com respeito. (Unesco/MEC, 1993:109)

Todos esses aspectos são fundamentais para que uma reunião tenha sucesso e seja um espaço de convivência democrática. Os mecanismos de participação demandam reuniões bem organizadas.

Selecionar e analisar informações durante a reunião é tão importante quanto a socialização dos resultados da reunião e ações implementadas com base nas decisões tomadas em reunião.

\* \* \* \*



### Atividade 17

#### **Organizando uma reunião bem-sucedida**

 10 minutos

A escola realiza diversos tipos de reuniões com o objetivo de tomar decisões sobre questões pedagógicas, administrativas, financeiras e culturais. Saber organizar essas reuniões constitui um passo fundamental no desenvolvimento de procedimentos democráticos.

**Escreva um pequeno texto (máximo de uma página) analisando os pontos positivos e aqueles passíveis de aprimoramento de uma reunião realizada em sua escola, com**



## Comentário

A palavra reunião é formada pela associação da preposição *re* (de novo, outra vez) e *unir*. Denota a idéia de associação de algo que estava unido mas foi separado. Este sentido é importante para aprendermos a organizar e a conduzir bem uma reunião. Somente assim poderemos unir um grupo de pessoas em torno de um objetivo comum. O que procuramos reunir são pessoas com saberes, experiências e conhecimentos diferenciados. Uma reunião bem conduzida permite a elaboração de uma síntese diferenciada, singular. Este é o resultado mais importante de nossas reuniões nas escolas. Ao tomarmos uma posição, decidirmos sobre um determinado assunto ou efetuarmos uma escolha em colegiado, podemos superar interesses pessoais ou de grupos e formular uma concepção comum mais abrangente. Mas, para que isso ocorra, existem pré-requisitos, como os apresentados nesta atividade. Procure refletir sobre a realidade de sua escola para descobrir como aperfeiçoar as reuniões nela realizadas e seus resultados.



### ★Assembléia escolar

A assembléia congrega um grande número de pessoas. Quando pensamos em assembléia escolar, visualizamos a participação da grande maioria dos membros das comunidades escolar e local. A assembléia escolar é um importante instrumento para a formação de um sentimento coletivo quando o tema é de interesse geral. Ela congrega toda a comunidade escolar e, por vezes, a local. A assembléia pode ser convocada pelo diretor ou pela comunidade escolar, em conformidade com o regimento da escola. Na assembléia escolar pais, alunos, professores e funcionários praticam de forma direta a democracia. Mas, para que isso efetivamente aconteça, seu funcionamento precisa ser bem organizado.

Por esta razão, é necessário estabelecer normas prévias sobre certos aspectos que regulam a realização de assembléias. Devido a sua natureza e dimensão, os temas trazidos à assembléia escolar podem ter larga repercussão na vida de toda a comunidade. Preferencialmente, ela é convocada para decidir sobre temas cruciais de interesse da grande maioria dos segmentos que formam as comunidades escolar e local.

É recomendável que o regimento da escola estabeleça regras de funcionamento da assembléia, tais como: quem coordena os trabalhos; quem tem direito a voz e voto; quem implementará as decisões; quem é o responsável pela elaboração da pauta de discussão; e quem a secretariará. A realização de uma assembléia requer ainda, que a convocação seja feita com antecedência, como também a publicação da pauta ou agenda de discussão, indicando dia, local e hora de início e término. No início das atividades de cada assembléia, sugerimos informar aos presentes as normas de seu funcionamento.

A origem etimológica do termo plebiscito vem do latim "plesbescitum". Onde plebes significa povo comum e scitum refere-se a decreto. Ou seja, é a expressão da vontade do povo sobre questões políticas por votação direta (Webster Dictionary, 1979)

As decisões tomadas em assembleia geral devem ser registradas em livro próprio, por um membro designado pela própria assembleia ou por seu secretário, e devidamente assinadas pelos participantes. só assim terão efeito legal. A assembleia escolar também pode ser convocada para solenidades em que se destacam fatos relevantes à vida da escola.

Para estimular a participação de todos na assembleia escolar, a equipe gestora ou o coordenador da reunião deve garantir um clima de confiança e respeito, para que todos sejam ouvidos. As assembleias escolares têm um caráter plebiscitário, ou seja, constituem consulta prévias à comunidade escolar sobre questões de interesse coletivo, a serem futuramente implementadas.

### ★ **Colegiado escolar ou conselho escolar**

Há várias experiências de implementação de colegiado ou conselho escolar nas redes públicas de ensino. Estas instâncias são importante espaço de mediação, de interlocução e de compartilhamento das decisões no interior da escola, contribuindo para o processo de democratização da gestão escolar. Sua criação formal não garante por si só a efetivação de uma gestão democrática. O colegiado ou conselho escolar deve ter por principal meta desenvolver ações compartilhadas, contando com a representação dos diversos segmentos das comunidades local e escolar. Este espaço de participação se apresenta como um mecanismo fundamental para construção de uma escola democrática e de qualidade. Seu funcionamento deve observar os seguintes princípios:

- ★ Representação dos diferentes segmentos que compõem as comunidades escolar e local, de acordo com o regimento da escola e as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.
- ★ Relação de intercâmbio permanente entre os representantes e os demais membros da comunidade escolar.

Dependendo das normas legais de cada sistema de ensino e do regimento escolar, o colegiado ou conselho escolar pode ter função deliberativa (tomada de decisões da alçada da unidade escolar) e/ou consultiva (avaliação, aconselhamento e indicação de alternativas) e executiva. O artigo 14 da LDB define a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Observando as disposições estabelecidas pela LDB e pelo sistema de ensino, as escolas, por sua vez, podem estabelecer as normas próprias de funcionamento de seu órgão colegiado, desde que não haja incompatibilidade com a legislação do sistema de ensino no qual estão inseridas.

As reuniões do colegiado ou conselho escolar podem ser ordinárias ou extraordinárias. As reuniões ordinárias devem ser estabelecidas no regimento das escolas, com periodicidade regular. As reuniões extraordinárias realizam-se sempre que necessário. Normalmente, ocorrem por convocação do coordenador/

presidente do órgão colegiado ou por solicitação assinada por alguns de seus membros.

As atribuições mais comuns desses órgãos são:

1. Propor, analisar e aprovar o projeto pedagógico da escola.
2. Propor e acompanhar as diretrizes, as prioridades e as ações a serem desenvolvidas pelos diversos segmentos da escola.
3. Acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pelos diferentes setores da escola.
4. Acompanhar, avaliar e propor estratégias e mecanismos de avaliação da aprendizagem dos alunos.
5. Implementar ações visando ao acesso e à permanência dos alunos na escola com a garantia da qualidade.
6. Discutir e propor projetos e programas de formação continuada dos servidores da escola.
7. Receber, definir e fiscalizar a aplicação de recursos financeiros destinados à escola.
8. Estabelecer critérios para a distribuição da merenda escolar, de material didático e outros destinados à comunidade escolar.
9. Examinar, dar parecer e encaminhar, a quem direito, a prestação de contas apresentada pelos gestores da escola.
10. Sugerir e apoiar medidas de conservação do imóvel da escola, suas instalações, seu mobiliário e seus equipamentos.
11. Elaborar seu próprio regimento e submetê-lo à aprovação em assembléia geral da escola.

Um colegiado ou conselho escolar atuante expressa o desenvolvimento nas escolas de uma cultura democrática e participativa. Suas ações vão desde participar na elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola até cuidar da transparência dos aspectos administrativos, financeiros e educacionais. Desse modo, cumprem um papel fundamental, zelando por aspectos do cotidiano escolar.

A seguir, apresentamos resultados de uma pesquisa que aponta elementos que podem nos ajudar a repensar na atuação dos conselhos escolares.

Uma pesquisa realizada numa escola da periferia de Salvador traz alguns indicadores para repensarmos na constituição dos conselhos escolares nas nossas escolas. Indicamos aqui alguns desses pontos.

### **O que o estudo apontou?**

★ O desconhecimento das atribuições e do significado político-social do conselho escolar, aliado ao desinteresse, à falta de integração, falta de liderança efetiva e inadequação dos horários de reuniões são aspectos que dificultam a participação plena dos integrantes nas reuniões.

### **O que se recomenda?**

★ Para melhorar o desempenho do conselho escolar e, conseqüentemente, a qualidade do ensino, não basta a existência formal do conselho, é preciso que se criem mecanismos que estimulem a iniciativa e a participação das comunidades escolar e local nas decisões da instituição escolar.

É fundamental que lideranças e comunidades entendam que cada Conselho Escolar é uma construção social particular, decorrente de forças e relações que nele se instalam e das histórias pessoais e coletivas da instituição escolar e do sistema de ensino.

(*Gestão em Rede*, maio.2000:16)

★ ★ ★ ★



## **Atividade 18**

### **Ações do colegiado**

 10 minutos

O colegiado ou conselho escolar, como instância participativa da escola, é um espaço onde se discutem as questões educativas, pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, com o objetivo de elevar constantemente seu padrão de qualidade. Esperamos que você possa identificar e consolidar o papel desta instância em sua escola como um mecanismo de gestão participativa e democrática.

Com base nas leituras e nos estudos feitos e nas experiências vividas em sua escola, responda:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

(Paro, 1997:17)

A) Sua escola tem conselho ou colegiado escolar?

( ) Sim.                      ( ) Não.

B) Em caso afirmativo, especifique as atribuições desse órgão segundo seu regimento.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Em caso negativo, o que é preciso fazer para criá-lo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Uma leitura atenta das atribuições do colegiado ou conselho escolar mostra o quanto ele é importante dentro da escola. Assim, ter um colegiado ou conselho escolar forte e atuante torna-se essencial. É o regimento do conselho ou colegiado escolar que vai definir a participação de maior ou menor número de pessoas nas reuniões e no processo de tomada de decisões. A democratização da gestão escolar é um processo complexo

que pressupõe aprendizagem coletiva, comprometimento e alteração das relações de poder na escola. O colegiado é, também, um espaço de discussão e reflexão sobre as diferentes possibilidades de ações educativas a serem desenvolvidas na escola.



Aqui estão algumas dicas para garantir ações democráticas por meio de organizações colegiadas. Para mobilizar a comunidade escolar e torná-la mais atuante, a equipe gestora deve:

- ★ Criar condições para a implementação de um colegiado ou conselho de natureza consultiva ou deliberativa.
- ★ Respeitar as decisões tomadas pelo colegiado ou conselho.
- ★ Consultar seus pares antes de marcar datas e horários de reuniões.
- ★ Divulgar no mural da escola o calendário de reuniões, informando com antecedência as possíveis mudanças.
- ★ Alternar horários, turnos e dias de reuniões para que as pessoas possam participar.
- ★ Abrir espaços para que o maior número de pessoas possa participar com vez e voz, pois estas podem vir a ser futuros conselheiros.
- ★ Discutir coletivamente e estabelecer os critérios para o voto dos representantes da equipe gestora, professores, pais, funcionários, alunos etc.
- ★ Delegar responsabilidades a todos os membros do colegiado ou conselho, compatíveis com sua qualificação, definindo claramente quem é responsável por cada ação.

Leia com atenção as idéias apresentadas a seguir, pois elas podem ajudá-lo a organizar melhor o conselho ou colegiado de sua escola.

### **Ações democráticas – Organizações colegiadas**

*Os órgãos colegiados, formados pelos segmentos da comunidade, fortalecem a escola e o exercício da democracia. Algumas ações merecem destaque: a semana pedagógica; a preparação do ano letivo; a elaboração da agenda anual; as reuniões, encontros, seminários, reciclagens, treinamentos, dias de estudos e aprofundamento, para um processo de capacitação contínua; a ação educativa da comunidade na escola, com palestras educativas, entrevistas, depoimentos, experiências, campanhas de prevenção de saúde; e a escola aberta à comunidade, com reuniões de associações, casamentos, aniversários (...).*

*(Gestão em Rede, out./nov.1999:5).*

### **Escola aberta no fim de semana**

*Gestão em Rede – Como ocorre o processo participativo da gestão?*

*Diretora – Ocorre com muito diálogo, troca de idéias, acatamento de sugestões da equipe escolar, dos pais e dos alunos, que têm toda a liberdade de levar até a direção propostas que fortaleçam a escola. Pessoas da comunidade também oferecem apoio e sugestões. A escola não é apenas o prédio, mas todos que estão ligados a ela.*

*Reuniões mensais são realizadas com os pais e com a equipe escolar. Semanalmente, ocorrem reuniões com todos os alunos, por turno, quando são realizadas a Hora Cívica, apresentação de peças teatrais, jograis e teatro de fantoches; canta-se e recitam-se poesias criadas pelos próprios alunos; os fatos históricos são relacionados com as datas comemorativas da semana*

*e pessoas da comunidade são homenageadas por suas profissões. Muitos alunos revelam que, ao ouvirem a fala de um profissional, passaram a se interessar por determinada profissão.*

*Os torneios esportivos não se limitam aos alunos: também são realizados entre pais e professores da própria escola ou de outras escolas.*

*Nos fins de semana, a escola fica aberta para a comunidade. Seu centro esportivo é usado pelos comerciantes e ex-alunos; o refeitório, que está sendo reformado, é sempre cedido para realização de almoços beneficentes e festinhas de aniversários; a sala de vídeo também é emprestada para palestras. Com essa abertura, todos aprenderam a cuidar e amar esta escola.*

*Gestão em Rede – Como ocorre o processo participativo de gestão?*

*Diretora – Uma das preocupações do conselho escolar e da direção é a de estreitar os laços entre a escola e a comunidade. Os resultados obtidos, a partir de muitas tentativas, nos convencem de que estamos no caminho certo e, cada vez mais impulsionam novos trabalhos participativos. A cada início de ano, o processo começa com o planejamento participativo: todos os segmentos da escola se reúnem para traçar os novos rumos das atividades educacionais. É um momento de discussão e tomada de decisões*

*(Gestão em Rede, maio/jun.1999:9,11-12).*

### ★ Grêmios Estudantil

Os alunos precisam ser envolvidos nos processos de tomada de decisão e implementação das ações na escola. Resgatar a centralidade da participação deste segmento na vida da escola é fundamental para a implementação de ações colegiadas e participativas voltadas para o exercício da cidadania. O grêmios estudantil tem sido historicamente defendido como espaço de agregação de alunos da educação básica.

O grêmios estudantil tem por objetivo defender direitos dos alunos e promover a participação estudantil na política, na arte e na vida cultural em geral. Uma de suas atribuições mais importantes é representar os alunos em órgãos colegiados das unidades escolares e no exercício da cidadania por jovens.

No Brasil, é crescente o número de escolas nas quais os grêmios têm passado a funcionar de modo mais permanente. Merece destaque a atuação da União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (Ubes), na busca de implementação de ações democráticas, destacando-se discussões e mobilizações que envolvem temáticas relacionadas à importância da organização estudantil nas escolas.

O grêmios escolar congrega estudantes e seus líderes. Ele tem características diferenciadas dos demais espaços de participação no interior da escola. Embora funcionem na unidade escolar, dispõem de prerrogativas próprias a serem regulamentadas no seu estatuto. O grêmios escolar tem as seguintes características:

- ★ É expressão dos movimentos e reivindicações dos estudantes.
- ★ Promove atividades recreativas, políticas e culturais autônomas, de acordo com o seu regimento e o da escola.

Muitas questões surgem da relação entre grêmios escolares e a equipe de gestão. Muitas vezes há conflitos entre esses atores, decorrentes do uso dos espaços e equipamentos escolares, entre outras questões. A equipe gestora é responsável pela manutenção e conservação e pelo bom uso dos espaços e equipamentos escolares, devendo estabelecer juntamente com os órgãos colegiados as normas para o uso adequado desses espaços. Os alunos, por sua vez, podem e devem usufruir adequadamente desses espaços, zelando pela sua manutenção. Problemas relacionados ao uso de espaços da escola e materiais, por vezes, ocorrem. Tais questões devem ser debatidas coletivamente. A capacidade de ouvir e dialogar se constitui em um rico aprendizado para os alunos e para o gestor.

Um dos principais passos para a formação cidadã dos alunos é seu engajamento em movimentos estudantis. Nesse sentido, a escola deve incentivar os estudantes a se organizarem coletivamente. Apresentamos

A Lei Federal nº 7.398/85 confere autonomia aos estudantes da educação básica para organizarem seus grêmios estudantis como entidades representativas de seus interesses com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais.

algumas dicas no intuito de contribuir com esse processo:

- a) Discutir com os estudantes a importância de sua inserção nos órgãos colegiados.
- b) As decisões tomadas pelos estudantes devem ser sempre respeitadas, desde que não contrariem os objetivos e as normas das unidades escolares.
- c) O diálogo deve ser sempre a mola mestra das relações entre estudantes, equipe gestora, conselho escolar e associação de pais e mestres.
- d) É preciso que fiquem claros para os estudantes as suas responsabilidades e os seus direitos.
- e) Envolver os alunos nas questões pedagógicas da escola, delegando, também, responsabilidades.
- f) Acatar e apoiar a realização de eventos estudantis.

\* \* \* \*



### Atividade 19

#### Participação dos alunos: praticando e aprendendo

 10 minutos

A aprendizagem bem-sucedida e o desenvolvimento dos valores democráticos éticos e morais pelos alunos são, sem dúvida, a razão maior de qualquer instituição escolar. Portanto, a participação do aluno nas instâncias deliberativas é imprescindível. Esperamos que esta atividade forneça subsídios para a consolidação da relação democrática entre o gestor ou a equipe gestora e os alunos, visando à sua inserção no processo decisório da escola.

**Responda:**

**A) Sua escola possui grêmio estudantil?**

( ) Sim. ( ) Não.

**B) Em caso afirmativo, qual a sua composição?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Caso não exista grêmio estudantil, que passos você daria visando apoiar a criação de um em sua escola?

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Na defesa da gestão democrática e da autonomia da escola, é importante assegurar o desenvolvimento da formação plena dos alunos. A gestão democrática pressupõe a criação de mecanismos concretos de participação e de autonomia da escola e, ainda, o respeito aos diferentes atores da escola e suas manifestações e formas de organização. Ao promover a participação dos alunos, promovemos, também, a formação de sujeitos do conhecimento, ativos e envolvidos em dar sentido à sua vida, às suas experiências e relações sociais. Desse modo, a equipe gestora deve contribuir para a criação de espaços de participação dos alunos no cotidiano escolar. Dentre as iniciativas que podem ser tomadas pelo gestor, visando garantir a participação estudantil na escola, destacamos: abertura e garantia de espaços para ouvir as reivindicações dos alunos; realização de debates ou eventos culturais de interesse dos alunos; promoção de atividades desportivas e artísticas, semanas pedagógicas, feiras de ciências etc.



#### ★ Associação de Pais e Mestres

As associações de pais e mestres (APMs) têm por finalidade colaborar com a qualidade educacional almejada pelas comunidades escolar e local, com o encaminhamento de ações que integrem os anseios das famílias e com a função, os objetivos e as metas da escola. Compete às APMs estabelecer e dinamizar canais de participação da comunidade no planejamento, no processo de tomada de decisão, no desenvolvimento das atividades e nas ações da escola.

Muitas APMs distanciam-se de suas funções básicas e acabam tornando-se apenas instâncias alternativas de financiamento das unidades escolares. Programas governamentais passaram a exigir a organização das escolas como unidades executoras autônomas para repasse de recursos financeiros. No entanto, em diversas situações, as APMs têm-se constituído como a unidade executora da escola, assumindo o repasse dos recursos e

a prestação de contas (a este respeito, ver Parente & Lück, 1999:18). Este quadro pode levar a um esvaziamento das verdadeiras funções desse órgão.

As equipes de gestão devem estar atentas às formas de colaboração a serem incentivadas. As APMs podem ser espaços importantes para o compartilhamento das relações de poder no interior das escolas. Como tal, podem contribuir para ampliar e diversificar as atividades desenvolvidas na escola.

★ ★ ★ ★



## Atividade 20

### Consolidando a atuação das APMs

 15 minutos

A presença de uma APM ativa e bem organizada na sua escola poderá facilitar o desenvolvimento da participação e constituir um dos cerne do desenvolvimento de uma gestão democrática. Esta atividade o ajudará a refletir sobre o papel de uma APM na luta pela democratização da gestão escolar.

De acordo com sua experiência de gestor escolar, responda:

A) Sua escola já tem uma APM?

( ) Sim. ( ) Não.

B) Em caso afirmativo:

a) Que ações a APM tem desenvolvido para consolidar a gestão democrática na sua escola?

.....

.....

.....

.....

.....

b) Cite três vantagens da existência da APM em sua escola.

.....

.....

.....

.....

**C) Em caso negativo:**

a) Relacione os motivos da inexistência da APM em sua escola.

.....

.....

.....

.....

.....

**Comentário**

A escola só tem vida pela presença de alunos, professores, funcionários, pais, equipe administrativa. Sem essas pessoas, ela é apenas um prédio como outro qualquer. Portanto, a razão de ser da escola é o atendimento às necessidades desses segmentos, com destaque para os alunos – e o processo de sua formação – e suas famílias. Uma APM atuante pode se constituir em um elemento importante na definição da identidade de cada escola e do papel a ser por ela desempenhado.



**Direção e liderança**

O gestor, entendido como um líder e coordenador das atividades da escola, é um importante mediador do projeto pedagógico e das demais ações e atividades da escola. Os sistemas de ensino, de maneira geral, atribuem ao diretor escolar um conjunto de responsabilidades administrativas e pedagógicas. Dentre as suas atribuições e funções mais comuns, destacam-se:

- ★ Ser um mediador entre o sistema de ensino e a unidade escolar e entre esta e a comunidade local.
- ★ Manter-se atualizado com as políticas e diretrizes educacionais em nível nacional, estadual e municipal, socializando-as na escola.
- ★ Zelar pela organização administrativa e educacional, definida no projeto pedagógico da escola.
- ★ Manter organizados e atualizados os registros da escola, de maneira sistemática.
- ★ Preparar e propor orçamentos, incluindo previsão de custos e despesas.
- ★ Trabalhar a proposta do sistema de ensino cooperativamente com as

comunidades escolar e local.

- ★ Exercer a liderança, encorajando, persuadindo e motivando tanto os profissionais da educação quanto os demais membros das comunidades escolar e local;
- ★ Negociar, em situações de conflito, visando ao sucesso escolar dos alunos.
- ★ Conviver bem com a pluralidade cultural, ajudando a dissipar preconceitos.
- ★ Avaliar seu próprio conhecimento, suas capacidades e habilidades, bem como os daqueles que estão sob sua liderança.
- ★ Acompanhar e avaliar o desempenho de sua escola e informar ao sistema de ensino o quadro de vagas, transferências e aprovação.
- ★ Zelar pela segurança de alunos, professores, funcionários e o patrimônio material e imaterial da escola.
- ★ Desenvolver e manter um clima organizacional democrático e participativo na escola.

Além de exercer a liderança no ambiente escolar, o diretor deve incentivar novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais. É importante que o(a) gestor(a) compreenda que o seu papel na escola deve ser o de líder democrático na coordenação dos processos pedagógico e educativo. Portanto, cabe-lhe a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola. Compete ao gestor, como liderança na escola, coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos.

★ ★ ★ ★



### Atividade 21

#### O gestor eficaz

 10 minutos

Esperamos que esta atividade possibilite a você, Gestor(a), antever novas formas de relacionamento com a comunidade escolar. Muitas vezes preconizamos a participação da comunidade local, mas as nossas ações nem sempre correspondem a nossa fala.

Assinale as alternativas que respondam a essas questões e examine se você está sendo coerente com o seu discurso.

**A) Um pai chega à escola reclamando do trabalho da equipe escolar. O que você faz?**

- Manda o pai embora, achando um desaforo ele vir criticar seu trabalho.
- Ouve o que ele tem a dizer e depois o convida a se retirar.
- Convida-o para uma conversa, pedindo sugestões de como melhorar o trabalho da escola.
- Ouve suas reclamações, conversa com ele e o convida para participar de projetos na escola que visem a sua melhoria.
- Outra resposta. Qual?

.....

.....

.....

**B) Os alunos reclamam de um determinado professor. Você, como dirigente da unidade escolar:**

- Fala para os alunos que eles estão reclamando sem razão e manda-os voltar para a sala.
- Ouve suas reclamações, conversa com eles e depois faz advertência ao professor.
- Ouve suas reclamações, conversa com eles, conversa com o professor e depois reúne ambos e discute o problema e suas possíveis soluções.
- Ouve os alunos e o professor, depois toma a decisão sozinho.
- Outra atitude. Qual?

.....

.....

.....

**C) Durante o fim de semana, a escola fica fechada. Os membros da comunidade querem jogar bola na quadra da escola durante o dia, os alunos querem organizar uma festa à noite, e pedem sua autorização. O que você faz?**

- Descarta a possibilidade, pois acha que a escola é lugar para estudar e não para essas coisas.
- Descarta a possibilidade, pois mesmo achando que a escola é um espaço para as mais diversas manifestações, pensa que tais atividades vão danificar o prédio escolar.

- ( ) Autoriza a utilização do prédio, pois entende que é um espaço público e que todos devem dele usufruir com responsabilidade. Nesse sentido, discute e define, de maneira colegiada, as condições e normas para o uso e conservação do prédio público.
  - ( ) Outra resposta. Qual?
- .....
- .....

### Comentário

Mobilizar e envolver a comunidade na vida cotidiana da escola não é, certamente, uma tarefa muito fácil. O gestor exerce a coordenação das atividades no interior da escola, assumindo as responsabilidades decorrentes de sua função. Um gestor eficaz é aquele que consegue exercer a liderança democrática na escola sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidades, compartilhando os processos de decisão e estimulando à participação dos diversos segmentos na escola. Em situações como as indicadas, sugerimos que você consulte os órgãos colegiados (conselho escolar, APM, grêmios estudantis), para compartilhar responsabilidades e compromissos em torno do uso adequado das instalações. Estabelecer princípios e formas de convivência democrática na escola é fundamental para implementação de processos de gestão compartilhada, na qual direitos e obrigações expressam o exercício coletivo envolvendo as comunidades local e escolar. A gestão democrática baseada em vários mecanismos de participação deve ser instrumento de transformação das práticas escolares autoritárias, visando à consolidação de uma nova cultura escolar na qual a melhoria da qualidade e o sucesso escolar do aluno sejam metas prioritárias.



### Resumo

A participação de novos atores na gestão escolar, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compatibilizadas com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiados de gestão. Formas institucionais de participação contribuem para o crescimento democrático pois expressam acordos sobre modos de coordenar e articular ações na escola. A liderança do gestor é fundamental na implementação de ações compartilhadas. As ações de gestão democrática trazem consigo uma concepção educativa que valoriza a autonomia da escola e dos sujeitos que a fazem. Destacamos a importância da participação dos alunos nos processos

de tomada de decisão na escola. Nesta Unidade, reiteramos razões para que você, Gestor(a), consolide mecanismos de gestão colegiada em sua escola, e sugerimos modos de agir coerentes com esta proposta. Discutimos vários espaços de gestão colegiada a serem criados ou consolidados, de modo a garantir a mobilização da comunidade local e escolar na construção da autonomia e da participação. Esses processos ajudam a formação de cidadãos e a promover uma educação de qualidade para todos.



## Leituras recomendadas

ABREU, M. *Organização da Educação Nacional na Constituição e na LDB*. Ijuí: Editora Unijuí, 1999.

Este livro apresenta três importantes aspectos de organização da educação nacional: as competências; a repartição de responsabilidades entre os níveis de governo, visando à oferta da educação escolar, e discute o regime de colaboração. Estes temas relacionam-se com as possibilidades e limitações da autonomia da escola. Possibilita ao gestor conhecer em profundidade o contexto jurídico e político para a elaboração do projeto pedagógico de sua escola. Trata-se de leitura acessível e que, certamente, muito auxiliará o gestor no seu dia-a-dia, por esclarecer sobre os marcos legais na implementação de decisões coletivas.

ANDRADE, Eliane Ribeiro. Juventude, exclusão e educação, *Movimento*, revista da Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense, 1:88-105, maio.2000.

Este artigo é o resultado de entrevistas realizadas pela autora com jovens excluídos do ensino fundamental na idade própria e que vivem em situação de pobreza. Conhecer quem são, o que pensam e como vivem permitiu à autora descortinar sonhos, expectativas e estratégias próprias para transitar em nossa sociedade. Os depoimentos colhidos entre os jovens permitem ao nosso olhar extrapolar os limites *stricto sensu* da escola. Para os gestores escolares, esses são temas importantes na elaboração de alternativas de participação capazes de incluí-los com maior igualdade. A reflexão do gestor sobre os temas presentes neste artigo contribui para o estabelecimento e a melhoria da comunicação com jovens excluídos da e na escola.

DOURADO, Luiz F. & COSTA, Messias. Escolha de Dirigentes Escolares no Brasil. Brasília: Anpae, 1998. (Série estudos e pesquisas da Anpae, 4)

Este estudo teve por objetivos identificar e analisar as modalidades de escolhas dos dirigentes escolares (indicação política, eleição, concurso e outras) em curso no país, nas esferas estaduais e nos municípios das capitais. Buscou, ainda, com o referido mapeamento, problematizar as formas de provimento

do cargo e a função de gestor escolar, os mecanismos de participação da comunidade escolar e a implementação da autonomia nas escolas, destacando, desse modo, sua relação com as políticas de gestão em curso.

LÜCK, Heloísa et al. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

Este pequeno livro, escrito em linguagem acessível, trata de assuntos relacionados com a descentralização do sistema de ensino e a democratização da gestão escolar. Quais as características de uma gestão escolar participativa? Quais as suas bases teóricas e como se pode implementá-las na realidade brasileira? Os autores tratam da administração escolar participativa com amplitude e apresentam casos ilustrativos, de diversas partes do mundo. Procurando fazer ao leitor proposições de ações, sua leitura contribui para a sistematização de alternativas em um projeto de gestão escolar participativa.





# 4

## Como estimular ações inovadoras, capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas?



### Introdução

Vamos recordar a questão que nos norteia: como promover, articular e envolver a ação de pessoas no processo de gestão democrática? Afirmamos, desde o início, que este é um dos desafios da gestão democrática. Nas unidades anteriores, conversamos sobre as razões e os caminhos possíveis para a construção e a consolidação de uma gestão escolar democrática.

Nesta Unidade, temos por objetivo ressaltar como ações e atitudes imbuídas de valores e procedimentos democráticos contribuem para superar obstáculos, desenvolver a organização das escolas e estimular a formação de liderança. Vamos focalizar as relações sociais presentes no cotidiano das escolas e abordar obstáculos e dificuldades na construção de um trabalho coletivo.



A organização dos tempos e do trabalho nas escolas constitui, nesta Unidade, uma referência concreta para o gestor avaliar e organizar seu tempo e suas ações, estimulando a formação de lideranças e identificando novas estratégias de organização. Reconhecer a existência de situações-problema, buscar soluções, identificar um horizonte comum e construir coletivamente os múltiplos caminhos para atingirmos os resultados desejados são habilidades necessárias a lideranças democráticas. Considere o efeito na vida da escola se formos capazes de combinar e compartilhar conhecimentos situacionais com sonhos e esperanças.



### Objetivos específicos

Para o estudo desta Unidade, estabelecemos os seguintes objetivos específicos:

1. Desenvolver estratégias de organização dos tempos e do trabalho.
2. Avaliar ações inovadoras e de incentivo à liderança democrática.

#### As relações sociais e a organização do tempo na escola

Como reconhecer uma boa gestão? O poema *Mãos dadas*, de Carlos Drummond de Andrade, constitui um precioso guia para iniciarmos a resposta. Ele nos convida a olhar para os horizontes do presente.

*Não serei o poeta de um mundo caduco.  
Também não cantarei o mundo futuro.  
Estou preso à vida e olho meus companheiros.  
Estão taciturnos mas nutrem grandes esperanças.  
Entre eles, considero a enorme realidade.  
O presente é tão grande, não nos afastemos.  
Não nos afastemos muito, vamos de mãos dadas  
(...)  
O tempo é a minha matéria, o tempo presente,  
os homens presentes, a vida presente.*

Carlos Drummond de Andrade

A proposta política esboçada nesse poema engloba um convite para caminharmos juntos – de mãos dadas, presos à vida e com o olhar em nossos companheiros. Ele nos fala de companheiros taciturnos, mas que nutrem esperanças e termina reiterando um compromisso com os homens presentes,

com a vida. Drummond encerra declamando a fonte de sua reflexão, seu compromisso com a realidade que o cerca, pois o tempo presente é sua matéria.

Ações inovadoras contribuem para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e produzem alterações significativas na organização dos tempos escolares. Existe uma grande vinculação entre a organização dos horários, das atividades e as relações sociais. Sempre que interferimos, com sucesso ou não, em um aspecto, modificamos o outro. Novas atividades desconstroem nossa rotina e estabelecem contatos com pessoas diferentes. Ao participar dessas ações, podemos liderar processos importantes de mudanças na realidade.

Na construção da gestão democrática, o modo como serão organizados o trabalho e os tempos escolares é uma das tarefas mais emblemáticas, pois há diversidade de interesses. Os debates sobre cronogramas, calendários, horários, atividades extra turno, adquirem proporções maiores, na medida em que sua organização afeta aqueles que têm direito ao maior tempo possível de permanência na escola: os alunos. A definição dos tempos escolares impacta, também, os diferentes profissionais em atuação na escola.

Quando nos referimos a tempos escolares, estamos falando de organização do calendário, que abrange: o início e o fim do ano letivo, do número de dias letivos, às férias, os períodos escolares em que o ano é dividido, os feriados, as datas de avaliação, o tempo reservado para reuniões, planejamentos e cursos, além da distribuição de carga horária entre disciplinas ou áreas de conhecimento.

A organização dos tempos escolares é matéria da equipe de gestão e o modo como foram organizados contribui para efetivar a gestão democrática da escola e articular pessoas para o objetivo de trabalho comum: favorecer as aprendizagens dos alunos.

\* \* \* \*



### Atividade 22

#### Um elemento de alteração do ambiente escolar

 15 minutos

Esta atividade objetiva identificar ações e atividades coletivas com vistas a desenvolver novas estratégias de organização dos tempos e do trabalho escolar, esperando incentivar a promoção de novas relações, capazes de modificar o ambiente de trabalho.

A) Indique a atividade realizada na sua escola que conta com maior adesão de professores e funcionários.



## Comentário

Uma boa gestão produz efeitos positivos nas escolas e nos sistemas de ensino. Esses efeitos vão além de reformas dos prédios, compra de equipamentos ou realização de novos eventos. Embora essas ações sejam necessárias e a gestão democrática esteja comprometida com elas, a ênfase na aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a implementação do projeto pedagógico e a melhoria das condições de trabalho produzem, também, resultados esperados e demonstráveis para as comunidades escolar e local.

No entanto, são necessários espaços e tempos para a realização de atividades criativas, para conversar e conhecer colegas e alunos, para avaliar e reformular ações. Introduzir no cotidiano escolar atividades que atendam aos interesses dos alunos, pais ou professores requer uma equipe capaz de coordenar múltiplos agentes. Desse modo, multiplicamos as pessoas envolvidas com a gestão do projeto pedagógica. Este se realiza com a participação de todos. Parafraseando Drummond, de olho nos nossos companheiros que, apesar de taciturnos, nutrem grandes esperanças, conversamos sobre o nosso dia, trocamos idéias, dividimos responsabilidades e somos solidários na superação de obstáculos.

Se você encontrou dificuldade para identificar atividades atrativas, talvez a organização de sua escola esteja se detendo em ações rotineiras e não tenha acolhido iniciativas provenientes do coletivo de professores e funcionários, pais e alunos. Assim como você identifica atividades que tem ou teria prazer em realizar, outras pessoas da escola possuem sonhos semelhantes. Um meio adequado para identificar esses interesses são pequenas reuniões informais, por setores ou grupos de pessoas. Não é perda de tempo procurar se informar sobre perspectivas e expectativas de pessoas que podem compor sua equipe de trabalho. Essas sugestões constituem uma boa base para apoiar a construção coletiva do projeto pedagógico de sua escola.

\* \* \* \*



## Atividade 23

### O tempo como matéria

 5 minutos

Nesta atividade, listamos diferentes modos de organização do tempo na escola e procuramos relacioná-los a diferentes concepções de gestão. Ela tem por objetivo avaliar a organização do trabalho presente em sua escola e sugerir alternativas.

A) Assinale a(s) alternativa(s) que você considera mais adequada(s).

**Drummond diz que o tempo é sua matéria. Tempo presente e vida presente. Como se organizam as relações com o tempo em sua escola?**

- a) Tempo sequenciado, com hora determinada para tudo.
- b) Tempo combinado, com alunos, professores, funcionários e equipe gestora planejando em cooperação o que será realizado em cada período.
- c) Tempo corrido, repleto de atividades sem muito espaço para conversar.
- d) Tempo livre, desordenado em acontecimentos; as ações são realizadas de acordo com a demanda de ocasião.
- e) Tempo roubado: ações formadoras e prazerosas são realizadas após o horário de trabalho.

### Comentário

As diferentes formas de organização do tempo listadas nesta atividade expressam a maneira como as relações interpessoais, profissionais e de poder estão organizadas na escola. Tempo sequenciado, com hora marcada, contribui para delimitarmos responsabilidades e direitos, mas também pode inibir iniciativas capazes de solucionar problemas ou imprevistos. Tempo combinado revela a prática de ações coletivas na escola. Mas, saber dosá-lo para acolher pessoas que não podem participar dos momentos de planejamento e deliberação é um importante desafio de gestão. Tempo corrido traduz compromisso com resultados e, também, a permanência de condições precárias de trabalho. Tempo livre, mas desordenado em acontecimentos, traduz uma organização na qual não somos sujeitos. Neste caso, agimos levados pelos acontecimentos ou por obrigações. Mas esta forma temporal revela também que estamos disponíveis, com potencial para agir e trabalhar.

Essa lista pode ser estendida de diversas maneiras. O importante é você conhecer como se dá a organização do tempo em sua escola. Caso ela não se enquadre em nenhuma das alternativas listadas, procure explicitar as relações que definem a forma como ela se apresenta. A metáfora da rua de mão dupla poderá auxiliá-lo nesta tarefa, pois na organização escolar existem aspectos a serem modificados e outros que queremos valorizar e preservar.

A organização do tempo nas escolas é o resultado de várias práticas combinadas. Por esse motivo, sua alteração não se faz de uma só vez. Intervenções pontuais com pessoas ou pequenos grupos favorecem mudanças em uma rotina de trabalho que, gradualmente, se refletirão em toda a escola.

À equipe de gestão compete coordenar essas intervenções, procurando:

- ★ Modificar os aspectos que dificultam a promoção de ações inovadoras.
- ★ Preservar e fortalecer aspectos que favorecem a participação.

Promover alterações na organização dos tempos escolares requer dos gestores atenção para esta dupla relação: mudar e preservar. Esse é um desafio para pessoas compromissadas com o tempo presente, presas à vida e com o olhar voltado para seus companheiros.

### **O ambiente da escola: a importância do trabalho em equipe**

Atuando em equipe podemos dividir, somar, multiplicar ou mesmo dilatar as sequências de atividades estabelecidas. Essas possibilidades se iniciam ao decidirmos coletivamente sobre o que vamos fazer, como e com quem fazer. Iniciamos desse modo o planejamento do projeto coletivo pela interação com aqueles com quem convivemos.

O primeiro passo do trabalho em equipe é estabelecer o objetivo desejado, para em seguida definirmos os meios necessários para atingi-lo. Quando o gestor é capaz de manter equipes coesas e comprometidas, torna-se possível dividir tarefas e responsabilidades, somar esforços individuais e multiplicar alternativas de ação.

O trabalho coletivo bem organizado tem como resultado a ampliação do tempo. Quando construímos equipes com objetivos definidos coletivamente, ampliamos as possibilidades de atingir o resultado desejado. A adoção e a socialização de atitudes positivas e claras favorecem a promoção de um ambiente mais favorável ao trabalho coletivo. Na lista a seguir você encontrará dicas para organizar o trabalho em equipe.

Como estabelecer objetivos comuns a partir de interesses compartilhados por pais, alunos, professores e funcionários:

- ★ Descubra um horário compatível para conversas informais com os diferentes atores sociais da escola (exemplo: o horário da merenda com professores, a entrada ou saída de alunos com os pais, o início ou final do dia com os funcionários).
- ★ Estabeleça uma periodicidade para esses encontros (não precisam ser diários, mas não dilate por demais o espaço entre um e outro, pois isto dificulta a formação do hábito de dialogar).
- ★ Organize as sugestões colhidas e apresente-as nas reuniões do colegiado da escola (destaque os meios sugeridos para viabilizá-las).
- ★ Promova o encontro de pessoas diferentes (pais, professores, outros profissionais) com idéias semelhantes para a troca de experiências e coleta de sugestões.

Como dividir responsabilidades na execução, organização e avaliação de ações:

- ★ Quando das deliberações coletivas, insista sobre a designação dos responsáveis.
- ★ Indique pessoas responsáveis pela execução de uma proposta entre aquelas que apresentaram a idéia inicialmente.
- ★ Destaque a importância de incorporar novas pessoas em um grupo de trabalho, evitando a concentração de responsabilidades entre poucos.
- ★ Auxilie informalmente nas atividades desenvolvidas por outras pessoas, procurando superar obstáculos.
- ★ Organize seu horário de trabalho de modo a divulgar sua disponibilidade (evite ficar isolado em uma sala preenchendo formulários, relatórios etc. Envolve-se mais com a vida da escola).
- ★ Procure indicar alternativas possíveis para a realização de uma atividade.
- ★ Promova a integração de grupos que trabalham em horários diferenciados, possibilitando a troca de idéias, experiências.

À equipe de gestão compete estabelecer condições materiais e envolver pessoas. Para isso, ela deve ser capaz de sistematizar idéias e ações, relacionando-as com propostas inseridas no projeto da escola ou no sistema no qual ela está inserida.

As reuniões pedagógicas ou atividades de coordenação didática (ou outro nome que recebam) podem ser momentos de ruptura com o trabalho individualizado e, simultaneamente, um tempo de formação continuada para os educadores. Para que isso ocorra e possibilite sedimentar o trabalho mais coletivo, devemos observar algumas orientações:

- ★ Disponibilizar horário adequado e regular, para que todos os profissionais da educação envolvidos possam estar presentes.
- ★ Estabelecer a periodicidade necessária com a listagem de temas a serem abordados (atenção ao processo de seleção dos temas, que deverá expressar questões presentes na vida da escola).
- ★ Identificar as pessoas responsáveis pela preparação do tema a ser abordado e aqueles responsáveis pela análise da apresentação. Esta discussão é o momento mais importante das reuniões formativas (não é demasiado reiterar sempre que os analistas devem destacar os aspectos mais relevantes da abordagem e indicar pontos de aprimoramento).

- ★ Convidar, sempre que possível, educadores de fora da escola para participar na condição de analistas ou como apresentadores de um tema. Este olhar externo sobre o trabalho desenvolvido na escola é importante para uma avaliação mais abrangente.

★ ★ ★ ★



## Atividade 24

### Nomeando aspectos de nossa realidade

 5 minutos

Ao nomear uma situação, expomos também as suas possíveis causas. Por esse motivo propomos esta atividade, esperando que ao respondê-la você passe a dispor de uma ferramenta para análise e avaliação do cotidiano escolar.

Em 1999, o Ministério do Trabalho reconheceu como doença profissional o *burn out*\*. Esta síndrome se alastra quando não podemos dar respostas a inúmeras demandas e nos sentimos obrigados a fazê-lo.

\***Burn out**: situação de esgotamento das energias físicas e mentais dos trabalhadores que não têm condições de trabalho adequadas e sofrem constantes frustrações.

**Assinale a alternativa mais correta. Sobre essa doença profissional, podemos afirmar que:**

- A síndrome afeta preferencialmente profissionais das áreas de saúde e educação, quando em contato direto com usuários.
- A exaustão emocional que ocorre quando a pessoa percebe esgotadas as energias e os recursos emocionais próprios é um dos sintomas relacionados à síndrome.
- O desenvolvimento de atitudes negativas e de cinismo para com as pessoas destinatárias do trabalho é comum entre os portadores.
- Passividade, aceitação e sujeição constituem as formas usuais de expressão e relacionamento de quem não encontrou formas de superar os problemas.
- Todas as afirmativas estão corretas.

## Comentário

A última alternativa é a correta. Todas as afirmativas referem-se a aspectos da síndrome. Existe uma tendência de demonstrarmos apreço e deferência para com os trabalhadores de educação que apresentam entusiasmo, vitalidade e otimismo ao abordar suas atividades. Por outro lado, tendemos a marginalizar aqueles que expressam cansaço, desânimo e indiferença. Os estudos sobre *burn out* nos dizem que esses atributos são sintomas de quem se importou, mas pouco ou nada pôde fazer. A tarefa da equipe gestora é dupla: apoiar aqueles que estão motivados e integrar os que procuram se afastar. Lembre-se sempre: além de vontade e entusiasmo, é preciso dispor de meios para intervir na realidade.



## Atividade 25

### Enfrentando obstáculos à criação de um ambiente coletivo de trabalho

 10 minutos

Esta atividade tem por objetivo desenvolver estratégias de gestão escolar na organização de ações coletivas. Esperamos que ela o ajude na reformulação da organização de sua escola, voltada para a redução dos fatores que dificultam uma participação mais efetiva e para o desenvolvimento de um ambiente mais interativo.

**De acordo com o que acontece em sua escola, assinale a opção correta para indicar a realidade de sua escola.**

**A) Em minha escola, as reuniões ocorrem...**

- a) ...sem representante(s) de professores e funcionários.
- b) ...com representante(s) de professores e funcionários, que recebem informações ou comunicações.
- c) ...com representante(s) de professores e funcionários, que participam das decisões.
- d) ...com representante(s) do órgão gestor, que participa das reuniões e registra as demandas para buscar soluções.
- e) ...com representante(s) do órgão gestor, que dirige as reuniões e estabelece os temas a serem abordados.

**B) Em minha escola, os representantes da comunidades escolar promovem e/ou participam...**

- a) ...de reuniões regulares com seus representados.
- b) ...da elaboração regular de boletins ou informativos sobre as decisões tomadas.
- c) ...de reuniões regulares com membros da equipe gestora para decisões sobre assuntos os mais diversos.
- d) ...de reuniões com representantes do órgão gestor.

**C) A organização de atividades extraordinárias (festas, palestras, promoções culturais) se faz...**

- a) ...sem representantes da comunidade escolar e local.
- b) ...com representantes da comunidade escolar e local, responsáveis pela definição e coordenação das atividades.
- c) ...com representantes da comunidade escolar e local, responsáveis pela execução das atividades.
- d) ... com representantes da comunidade escolar

D) As decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros disponíveis...

- a) ...não contam com a participação dos representantes da comunidade escolar e local.
- b) ...contam com a participação dos representantes da comunidade escolar e local.
- c) ...contam com a participação dos representantes da comunidade escolar e local.

### Comentário

Nosso primeiro impulso é o de desconsiderar a opinião daqueles que não participam. Quanto maiores forem as dificuldades, mais tendemos a nos aproximar de pessoas mais motivadas à participação. Essas pessoas são sempre convidadas para assumir a representação nos órgãos colegiados, promover atividades e opinar sobre os mais diferentes assuntos. Em situações emergenciais, podemos não dispor de tempo para a mobilização. Mas se não procurarmos vencer os obstáculos postos às ações coletivas, corremos o risco de realizar um trabalho de Sísifo: repetir a cada ano ou semestre as mesmas ações individuais do ano anterior.

Isso acontece quando a realização das ações fica concentrada em um grupo de pessoas mais motivadas. Promover o revezamento e incentivar a participação contribui para difundir a proposta da escola e desenvolver a formação cidadã. Para isso, converse com as pessoas mais motivadas sobre a importância de que elas estimulem a participação de outras. Esclareça que a participação de todos é imprescindível, mas que, se queremos que nossa proposta tenha continuidade, precisamos estendê-la a outros.



### **Por que introduzir ações e decisões coletivas de gestão na sua escola?**

Há grandes controvérsias sobre como administrar os serviços públicos. Os serviços prestados nas áreas de educação e saúde, dentre outras, têm por objetivo assegurar aos cidadãos seus direitos, independentemente de sua condição social. Se alguém apresenta dificuldades ou é portador de necessidades especiais, é responsabilidade coletiva assegurar seu acesso à educação básica e sua permanência na escola. Por esse motivo, o nosso principal desafio é o de responder às demandas daqueles que apresentam maiores dificuldades.

Alunos vivendo em situação social de risco, drogas e violência estão presentes no cotidiano das escolas. De que modo promover a participação contribui para a superação dessas situações? A gestão democrática constitui

uma fórmula mágica capaz de tudo resolver? Ao compartilharmos ações e decisões, incentivamos um sentimento de co-responsabilidade. A escola, suas atividades, recursos e equipamentos tornam-se meios adequados para atingir objetivos comuns, ou seja, as pessoas passam a nutrir maiores esperanças, como disse o poeta.

Apenas o sentimento não resolve todos os problemas, mas ele se desenvolve junto com nossas ações. O crescimento da esperança e da co-responsabilidade é o resultado de mudanças em situações antes consideradas como problemas. Uma educação pública de qualidade requer muitos investimentos e, por este motivo, precisamos evitar duplicidade de meios, desperdícios, e melhorar o uso dos equipamentos escolares. Desse modo, maior número de pessoas poderá usufruir desses equipamentos. É uma difícil atribuição das equipes gestoras promover um ambiente com valores democráticos e zelar pelo patrimônio público comum.

O compromisso com a aprendizagem dos alunos e com o desenvolvimento dos colegas muitas vezes não exige do gestor respostas imediatas. Seu tempo e energia acham-se, por isso, mais voltados para o cumprimento de várias tarefas "urgentes" e que o absorvem durante o dia todo – problemas com equipamentos, obrigações para com órgãos hierárquicos superiores, solicitações dos alunos, dos pais, papéis a serem preenchidos. Cansaço, estresse, irritabilidade podem estar presentes entre os responsáveis por assegurar a educação básica a todos. Como enfrentar este desafio? Como não se deixar absorver por esses problemas cotidianamente e agir com vistas a melhorar e inovar o processo educativo desenvolvido na escola?

Pesquisas e estudos (Oliveira, 2008) têm discutido a intensificação e precarização do trabalho dos profissionais de educação. Um dos resultados mais palpáveis da gestão democrática das escolas e dos sistemas de ensino verifica-se quando existem condições adequadas de trabalho para os profissionais da escola (sala de reunião, equipamentos como DVD, laboratórios de informática e de ciências, biblioteca atualizada, etc.). Mas somente recursos materiais sem relações adequadas de trabalho (salário igual o superior ao piso nacional, jornada semanal de trabalho com horário para reuniões pedagógicas, relação aluno professor adequada, etc.) dificultam o crescimento de um ambiente de trabalho cooperativo. Por sua vez, mesmo que todas essas condições e relações estejam reunidas a escola realmente democrática assegura o crescimento das aprendizagens de seus alunos.

★ ★ ★ ★



## Atividade 26

### **Aprimorando a gestão democrática**

 15 minutos

Esta atividade pretende levá-lo a identificar estratégias de organização dos tempos e do trabalho e promover lideranças democráticas em sua escola.

Para que você possa se avaliar e com isto efetuar modificações no curso das ações desenvolvidas, é necessário contextualizar as práticas empreendidas.

**A) Assinale os dois aspectos que mais interferem no seu intento de aprimorar a gestão democrática em sua escola:**

- a) A grande quantidade de atividades previstas no calendário da escola.
- b) O excessivo número de reuniões necessárias para a tomada de decisões.
- c) A constante interferência de entidades externas com pedidos e solicitações.
- d) O excesso de leis e normas que engessam a autonomia escolar.
- e) A apatia e o desinteresse de alunos e professores para com a vida da escola.
- f) O autoritarismo e/ou o individualismo de alguns profissionais da escola.
- g) Outro. Especificar: .....

**B) Registre, em cinco linhas, seu principal argumento para ter selecionado as duas alternativas.**

.....

.....

.....

.....

.....

**C) Identifique duas estratégias de superação desses aspectos que estão interferindo na gestão e liste duas ou mais pessoas possivelmente interessadas nesta atividade.**

.....

.....

.....

.....

## Comentário

As ações necessárias para a uma gestão democrática não são exclusivas de nenhum cargo, função ou pessoa. A organização democrática, seja de uma pequena escola, seja de um sistema de ensino, precisa reconhecer a necessidade urgente de se trabalhar em equipe. Pois é por intermédio desse processo que inovações são geradas. A equipe gestora funciona como um bom time de futebol: sem posições fixas mas respeitando as especialidades de cada um. Ser capaz de estabelecer o esquema de trabalho para cada objetivo, após ouvir seus jogadores e outros membros da comissão, é tarefa de uma equipe gestora que compartilha as ações na escola. Assim, em uma gestão participativa a equipe procura novos parceiros para chegar à meta pretendida. Também é importante não esquecer de aprofundar as relações com parceiros já existentes. E, naturalmente, observar as regras do jogo.

Para as atividades em equipe funcionarem a contento, é necessário, por um lado, motivação, e por outro, definição de responsabilidades. Por isso insistimos tanto no reconhecimento das condições sociais e de trabalho presentes entre professores e alunos de sua escola. Consideramos que as opções assinaladas por você são obstáculos à gestão democrática e são consequência de um contexto maior. Releia o argumento que justifica as opções assinaladas. Você identificou alguma causa possível para essa situação? Discuta sua opinião com outros colegas. Se o seu ponto de vista for compartilhado por outros, você se sentirá mais motivado(a) e, juntos, poderão dividir tarefas e ações. Quando for possível, converse com as pessoas listadas por você. É importante submeter seu ponto de vista à avaliação de terceiros e procurar tornar sua percepção mais abrangente.

\* \* \* \*



## Atividade 27

### **Avaliando ações de gestão democrática participativa**

 5 minutos

Ao abordar o tema da gestão democrática, afirmamos a importância das experiências já desenvolvidas por você. No entanto, também o convidamos à crítica e à reformulação das ações desenvolvidas. Esta atividade se relaciona com o segundo objetivo específico da Unidade.

Uma pesquisa sobre gestão escolar (Mutim, 2000) confirma que a gestão participativa leva à melhoria do desempenho escolar; mas, acrescenta o autor, só gestão democrática não basta.

**A) Assinale, dentre as alternativas apresentadas, três alternativas que você considera mais adequadas para promover mudanças na realidade de sua escola. Posteriormente converse com a comunidade escolar a respeito para decisões sobre como fazer.**

- a) Envolver afetiva e profissionalmente os diferentes trabalhadores em atuação na escola.
- b) Contatar empresas ou especialistas para implantar programas educativos com utilização das novas tecnologias informacionais.
- c) Coordenar reuniões que favoreçam a integração de objetivos entre a escola e as organizações sociais.
- d) Incentivar atividades voluntárias que contribuam para ampliar o tempo útil de aprendizagem disponível aos alunos.
- e) Promover festas beneficentes ou campanhas para arrecadar verbas necessárias à compra de novos equipamentos.

**B) Dentre as pessoas da comunidade escolar (gestores, professores, alunos, pais e funcionários), a quem você pediria para coordenar ou liderar a implementação das alternativas assinaladas?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Observe que todas as alternativas apresentam objetivos importantes a serem alcançados. Mas trazem, simultaneamente, uma indicação de meios para a consecução de tais objetivos. Uma boa gestão se dá quando a relação entre meios e fins permite o crescimento de novas relações interpessoais e sociais assentadas em valores de solidariedade, cidadania e justiça. Exemplificamos: é comum a realização de festas ou campanhas em nossas escolas para arrecadar fundos. No entanto, é menos frequente a realização de reuniões onde aqueles que contribuíram possam opinar sobre o destino dos recursos arrecadados. Lembra-se de nossa definição inicial sobre gestão? Se o processo é importante, precisamos estar atentos a este caminho, pois não se trata apenas de obter resultados. Cada resultado obtido é um estímulo para o estabelecimento de novas metas e novas caminhadas, num processo de contínua superação de desafios e de formação de novos líderes.



A liderança democrática enfrenta situações em que não existem respostas prontas ou saídas consensuais. Ela irá optar por novas formas de agir para concretizar idéias, projetos, desde que subordinados aos princípios que asseguram o direito de todos à educação de qualidade. Você, como gestor(a) e líder de uma escola, enfrenta desafios que requerem ações capazes de superar limites e enfrentar situações conflitantes. As ações de gestão aproximam-se mais da ação política e da liderança democrática quando:

- ★ Priorizam os problemas a serem superados.
- ★ Estabelecem seleção de prioridades fundamentada em valores reconhecidos pela comunidade escolar.
- ★ Articulam pessoas com interesses e desejos diversos em torno de uma proposta comum.
- ★ Comprometem pessoas com a execução de atividades e a busca de resultados.

Essa relação entre gestão e política leva cada pessoa envolvida com a gestão da escola a partilhar a liderança. São pessoas capazes de "estar com" e de "compartilhar" para produzir mudanças em sua realidade. Como lideranças democráticas, demonstram diante de suas metas um alto nível de esforço e perseverança, com o objetivo de atingir um resultado ótimo. Ao invés de comandar, a liderança democrática cria condições para que os objetivos sejam alcançados e para que novas lideranças sejam formadas.



## Resumo

Nesta Unidade final abordamos duas questões muito importantes: a organização dos tempos de trabalho, que expressa valores e idéias nos quais acreditamos, e as ações inovadoras que podem desenvolver lideranças capazes de promover maior participação. Procuramos mostrar que a organização dos horários, do calendário e das reuniões formaliza relações entre pessoas e profissionais da educação. Os efeitos de uma boa gestão sobre essa organização se fazem paulatinamente. Para tanto, é necessário promover ações inovadoras e estas, por sua vez, requerem lideranças democráticas. Tais lideranças coordenam intervenções coletivas sobre a organização presente, modificando alguns aspectos e preservando outros.



## Leituras recomendadas

TEIXEIRA, I. C. A. Tempos vividos em uma escola em vários tempos, *Revista de Educação da Faculdade de Educação da USP*, 2000.

Carlos Drummond de Andrade nos disse que o tempo é sua matéria. Este artigo, por sua vez, nos apresenta as diversas materialidades do tempo. Para você que exerce atividades ligadas à gestão, esta leitura propicia uma valiosa reflexão sobre a organização dos tempos nas instituições escolares. O estudo desse tema contribui para nossa capacidade de desenvolver novas relações sociais enfrentando temporalidades preexistentes. Como sujeitos sociais, os professores precisam combinar os tempos da escola e da família, do lazer e do trabalho, do estudo e do descanso, da produção e do ócio, do bairro e da cidade, da alegria e da dor, dos afetos e desafetos. A autora destaca a relação com o tempo como uma referência fundamental na educação dos sujeitos sociais.

OLIVEIRA, D. A. As reformas em curso nos sistemas públicos de educação básica: empregabilidade e equidade social. In: OLIVEIRA, D. A. & DUARTE, M. R. T. *Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica. 1999.

As razões que têm levado os governos a reformar seus sistemas públicos de ensino é objeto de preocupação deste artigo. Para você que atua na gestão das escolas públicas, sua leitura contribuirá no entendimento da relação entre as diferentes medidas adotadas na gestão escolar. Ao abordar temas como as políticas de financiamento, de municipalização e de atendimento ao ensino obrigatório, a autora, tendo por referência as medidas pioneiras adotadas em Minas Gerais, destaca suas conexões com o contexto social do Brasil dos anos 90. Você poderá refletir sobre a importância social e política de medidas como a organização de ciclos, a prioridade ao ensino fundamental e a formação continuada. Ao ler este artigo, você poderá relacionar situações vivenciadas em seu cotidiano com as diretrizes políticas estabelecidas no país nos últimos anos.





## Resumo final

Procuramos mostrar que a gestão democrática na escola se faz com a construção da democracia em nosso país. Na Unidade final abordamos duas questões muito importantes: nosso ambiente de trabalho expressa valores e idéias nos quais acreditamos e ações inovadoras desenvolvem lideranças capazes de promover maior participação. Iniciamos o Módulo procurando mostrar como a legislação nos auxilia nesse sentido e o finalizamos destacando alguns meios para superar obstáculos. As unidades 2 e 3, por sua vez, trataram respectivamente da participação da comunidade na vida da escola e vice-versa. Nelas você pôde reconhecer e analisar os parceiros que podem atuar na gestão da escola, mas no final voltamos a frisar a importância de suas ações pessoais na abertura de novos caminhos. Esperamos ter contribuído para o bom exercício de sua liderança.

Tornar realidade em cada escola o princípio constitucional de gestão democrática do ensino público requer gestores capazes de aplicar normas legais em situações as mais diferenciadas. Para isso, um conhecimento mais abrangente da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) constitui uma ferramenta importante. No entanto, a democracia se faz com a observância da lei e com participação. Estabelecer novas parcerias, fortalecer instituições escolares e extra-escolares de deliberação coletiva e envolver pessoas mais retraídas são ações capazes de disseminar relações mais democráticas. Ao longo deste Módulo, abordamos as condições e os procedimentos necessários à execução da LDBEN.

Consideramos sempre que a prática de gestão não se desenvolve de modo solitário: ela se faz em equipe, com o envolvimento de diversas pessoas. As mais diferentes ações que compõem a gestão de uma escola ou sistema de ensino são resultantes do trabalho de múltiplos sujeitos. Por essa razão, expressamos nosso agradecimento por sua dedicação e responsabilidade pela gestão da escola pública em nosso país.

### Bibliografia

ABREU, M. *Organização da Educação Nacional na Constituição e na LDB*. Ijuí: Editora Unijuí, 1999.



- ABRUCIO, F. L. Os avanços e dilemas do modelo pós burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: PEREIRA, L. C. B. & SPINK, P. K. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998. p.173-199.
- ALMEIDA, Z. M. R. Conselho Escolar: (des) construindo espaços, *Gestão em Rede*, maio.2000:16.
- ANDRADE, C. D. Mãos dadas. In: *Antologia Poética*. 14.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1980. p.89.
- ANDRADE, Eliane Ribeiro. Juventude, exclusão e educação. *Movimento*, revista da Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense, 1:88-105, maio.2000.
- BOBBIO, N. et al. *Dicionário de Política*. 6.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Censo Escolar 1998. Disponível em [www.inep.mec.gov.br](http://www.inep.mec.gov.br).
- CODO, W. (Coord). *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CURY, C. R. J. O público e o privado no Brasil: fronteiras e perspectivas. In: OLIVEIRA, D. A. & DUARTE, M. R. T. *Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica. 1999. p.123-128.
- CURY, C. R. J. A gestão de recursos financeiros na escola pública fundamental: democratização ou privatização do Estado?, *Presença Pedagógica*, 4(22):88-92, jul./ago.1998.
- DOURADO, L. F. e COSTA, M. *A Escolha dos Dirigentes Escolares*. Brasília: Anpae, 1998. (Estudos e pesquisa, 4).
- Escola, centro de gestão pública da educação (entrevista com Miriam Schlickmann), *Gestão em Rede*, mar.2000:12-13.
- Escola Estadual Juscelino K. Oliveira: receita de gestão participativa, *Gestão em Rede*, out./nov.1999:9.
- Escola Brigadeiro Fontenelle: escola pública faz educação de qualidade, *Gestão em Rede*, out/nov, 1999:11-12.



Escola Ensino Fundamental e Médio Adauto Bezerra: preparando para a vida, *Gestão em Rede*, out./nov.1999:5.

Escola Estadual Monteiro Lobato: integração e parceria são as metas desta escola, *Gestão em Rede*, dez.1999:17-18.

Escola Estadual Paraíso do Norte: fala, comunidade, *Gestão em Rede*, dez.1999:21.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GRACINDO, R. V. e WITTMANN, L. C. (Coords.). *O Estado da Arte em Políticas e Gestão da Educação no Brasil: 1991 a 1997*. Brasília: Anpae, 1999. (Estudos e pesquisa, 6).

JACOBO, J. *Correio Braziliense*, Brasília, 7 jul. 2000, Caderno 2, Coisas da vida, 1.

LEÃO, G. M. P. Novas estratégias da gestão privada da educação pública. In: OLIVEIRA, D. A. & DUARTE, M. R. T. *Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999:115 –122.

LUCK, H. et al. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 62.

MUTIM, A. L. B. *Gestão Escolar Participativa: sonho e realidade*, 2000. Tese de doutorado, Salvador: Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia.

OLIVEIRA, D. A. As reformas em curso nos sistemas públicos de educação básica: empregabilidade e equidade social. In: OLIVEIRA, D. A. & DUARTE, M. R. T. *Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

OLIVEIRA, D. C. Expectativas, efeitos e avanços na gestão democrática, *Gestão em Rede*, mar.2000:12-13.

OLIVEIRA, R. P. O direito à educação na Constituição Federal de 1988 e seu restabelecimento pelo sistema de justiça, *Revista Brasileira de Educação*, 11:61-73, mai-ago.1999.

PARO, V. H. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, V. H. *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Papyrus, 1996.



- PARENTE, M. M. de A. & LÜCK, H. Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais de ensino fundamental. Rio de Janeiro: IPEA. TD n° 675. <http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda1999b.html> out.1999.
- ROSA, J. G. *Grande Sertão: veredas*. 27.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988. p.114.
- SACRIST'ÁN, J. G. O que é uma escola para a democracia?, *Pátio Revista Pedagógica*, ano 2, n.10:57-62, ago./out. 999.
- SPOSITO, M. *A Ilusão Fecunda: movimentos sociais e luta pela escola*, 1988. Tese de doutorado, São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.
- TEIXEIRA, A. A pedagogia de Dewey. In: DEWEY, J. *Vida e Educação*. São Paulo: Abril Cultural, 1980. (Os pensadores).
- TEIXEIRA, I. C. A. Tempos vividos em uma escola em vários tempos, *Revista de Educação da Faculdade de Educação da USP*, 2000.
- UNESCO-MEC. *Gestão da Escola Fundamental*. São Paulo: Cortez, 1993. p.109.
- VEIGA, I. P. (Org.). *Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1997.
- VILLASANTE, T. R. Estado, sociedade e programações alternativas, *Revista Brasileira de Educação*, 10:97-106, 1999.



