REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: NAS ESCOLAS RURAIS MUNICIPAIS NO MUNICÍPIO DE CASTANHEIRA-MT

HISTORY OF DEMOCRATIC MANAGEMENT: IN MUNICIPAL RURAL SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF CASTANHEIRA-MT

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 20/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794933005

Lourival Alves da Rocha

RESUMO

O presente trabalho emergiu do curso de Especialização em Gestão Escolar oferecido na plataforma Moodle pelo IE-UFMT, desenvolvido na Escola Rural Municipal Raquel de Queirós no município de Castanheira - MT. Objetivou socializar o saber historicamente construído na realidade do campo, garantindo que no ambiente escolar que todos tenham a escola como espaço onde se pode aprender com entusiasmo consolidando sua autonomia, partilhando suas ações com a comunidade em que está inserida, buscando soluções adequadas às necessidades do seu cotidiano escolar. Mediante essa reflexão frente à realidade, analisar como se deu a democratização do ensino, partindo dos aspectos políticos e sociais que culminaram no sistema democrático. Sendo assim, o trabalho é o resultado das inúmeras leituras, reflexões e trocas de experiências que dentro do curso referido e em diálogo com a realidade local.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Zona Rural; Transporte Escolar; Comunidade; Família.

ABSTRACT

The present work emerged from the Specialization course in School Management offered on the Moodle platform by IE-UFMT, developed at the Escola Rural Municipal Raquel de Queirós in the municipality of Castanheira - MT. It aimed to socialize the knowledge historically constructed in the rural reality, ensuring that in the school environment everyone has the school as a space where one can learn with enthusiasm, consolidating their autonomy, sharing their actions with the community in which it is inserted, seeking solutions suited to the needs of their daily school life. Through this reflection in the face of reality, to analyze how the democratization of teaching occurred, starting from the political and social aspects that

culminated in the democratic system. Thus, the work is the result of the numerous readings, reflections and exchanges of experiences that within the referred course and in dialogue with the local reality.
Keywords: School Management; Rural Area; School Transport; Community; Family.

INTRODUÇÃO

Na sua maioria, os desafios da gestão democrática da educação neste país e, principalmente, nos municípios de pequeno porte como Castanheira - MT, abastados da capital e das cidades pólo são enfrentados e superados dentro das possibilidades e realidades locais, pelo coletivo dos pais, professores, funcionários, alunos e, bem como, do interesse e empenho das autoridades governamentais, dos dirigentes e representantes de classe da área de educação.

Ao contrário de outros locais o Gestor em Castanheira atende 17 escolas em pontos isolados, por serem muito distante uma da outra o diretor passa a maioria do tempo na zona rural acompanhando a realidade de cada uma, ás vezes ficando documentos de sua incumbência para os finais de semana, mesmo assim o diretor faz papel de motorista, levando a merenda escolar, combustível para abastecer os ônibus e mecânico na manutenção dos mesmos. O importante nessa batalha educacional, é que o diretor possa vivenciar os problemas e soluções tomadas juntamente com a comunidade escolar, ou seja, não aquele diretor que passa o tempo todo em uma sala com ar condicionado, mais aquele que vai além de suas funções para o desafio de valorizar a educação do campo com intuito de valorizar a diversidade cultural e produtiva, por meio de acompanhamento pedagógico e na busca de informações do

funcionamento das escolas e de suas realidades, valorizando a Agricultura Familiar e Sustentabilidade.

Foto 1. Ônibus escolar. Esse ônibus atende a Zona Rural, andam aproximadamente 120 km por dia levando os alunos para Escola José de Alencar, neste momento ele está sendo revisado pela equipe de mecânico da garagem da Prefeitura Municipal de Castanheira.



Fonte: Acervo da Prefeitura 2010.

A seguir outro ônibus que pertence à frota Municipal deste município, sendo que o total que atende a Zona Rural são sete carros, mesmo assim ainda temos 15 escolinhas no campo em pontos isolados deste município que os alunos não depende de transporte, essa escolas têm em média 8 alunos uma pela outra. Por serem distante uma da outra, também em difícil acesso para pegarem o ônibus escolar, o município pagam uma merendeira e um professor para cada unidade e o ensino acontece multiciclado, o professor atende 5 turmas juntas.

Após discutirmos essa realidade junto com a comunidade, decidimos doar bicicletas para alunos que estudam mais de 3

quilômetros de sua residência, são alunos ainda pequenos de 6 a 10 anos de idade. Conseguimos via direção algumas doações de bicicletas usadas e fizemos á reforma e entregamos na comunidade com objetivo de estarmos facilitando a vinda destas crianças para sala de aula. Após a entrega observamos que diminuiu o número de faltas dos alunos, porque antes eles faltavam muito devido a distância para irem até a escola. Esta foi uma das alternativas desta gestão para que o ensino acontecesse de maneira mais dinâmica na busca do conhecimento e do exercício da cidadania.

Foto 2. Diretor de camiseta azul entregando bicicletas na Comunidade.



Fonte: Acervo da Secretaria Municipal de Educação 2010

Foto 3. Ônibus escolar Diretor Lourival sobre a carroceria da camionete juntamente com o motorista José, fazendo o abastecimento do ônibus escolar na Zona Rural.



Fonte: Acervo da Prefeitura 2011.

A realidade local da infraestrutura, dos meios de transporte, das estradas, e do recurso humano, perpassa por contínuas mudanças e disto decorre a vontade natural de desenvolvimento e progresso na formação humana, quer seja no individual e/ ou no coletivo.

A nossa escola iniciou-se neste contexto histórico pela gestão democrática em idas de 1988, com processo de colonização da Região Noroeste do Estado de Mato Grosso e, desde então, de uma pequena sala de aula, anexa de outra escola de um município vizinho e desenvolve ações educacionais dentro de um sistema estadual totalmente democrático com uma situação atual.

A partir de experiência profissional, entende-se que direito a educação como um direito Universal, a partir de uma gestão democrática amplia a visão de mundo de todos comprometidos com a educação, sem distinção de raça, classe social, ou qualquer forma de discriminação. Reconhecer os valores, hábitos e atitudes que contribui no mundo do trabalho.

Por mais que, às escolas no município de Castanheira têm suas peculiaridades diferenciadas, principalmente as da zona rural que trabalha de acordo com a realidade local, na maioria muito pequenas e distantes uma das outras, envolvendo as cinco turmas multicicladas, dificultando muito a discussão com o coletivo. Mesmo assim elas reúnem bimestralmente em pequenos grupos para discussão de seus problemas vivenciados, e buscam formas conjuntas de superá-los. Porque a realidade da educação do campo reforça a importância de qualificar os alunos agricultores para o desenvolvimento sustentável e solidário de seus núcleos familiares.

A gestão democrática em nosso país é um processo que vem sendo vivenciado ao longo dos anos por toda a sociedade, no que diz respeito ao âmbito político, foram ocorrendo mudanças em todos os seus segmentos e a escola como instituição que tem como compromisso, socializar o saber historicamente construído não poderia estar alheia a todas estas mudanças.

Baseado nestes pressupostos fizemos um estudo bibliográfico, objetivando analisar como se deu a democratização do ensino, partindo dos aspectos políticos e sociais que culminaram no sistema democrático.

Inicialmente apresentamos um breve histórico do processo de democratização no Brasil, mostrando de forma sucinta a luta de um povo pela redemocratização do poder no que diz respeito ao sistema de governo. Seguirei com a escola e sua função social refletindo um papel da escola dentro dessa sociedade e qual sua real atuação.

Em seguida, aborda-se o caráter político administrativo na escola fazendo uma retrospectiva das teorias da administração, baseada

em Taylor e Fayol com suas respectivas abordagens, culminando com gestão escolar e suas concepções, encerrando assim o primeiro capítulo.

No segundo capítulo, trata-se dos elementos que compõem a gestão escolar a partir de sua organização e como a escola se estrutura. Na autonomia da escola elemento que está interligado com a organização escolar, levantamos algumas concepções de estudiosos acerca de conceitos sobre o tema.

Seguimos com quatro tipos de autonomia que apesar de distintos interagem na dinâmica escolar. Depois apresentamos o Projeto Político Pedagógico e suas contribuições, documento que serve como bússola para a construção da coletividade nas ações educativas, baseado sempre na história social da comunidade. Dentro do PPP encontrarei as definições sobre algumas instâncias colegiadas, como: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil e Associação de Pais.

Mostramos em linhas gerais uma síntese sobre o Regimento Escolar que define natureza, finalidade e estrutura da escola, fundamentado em vários dispositivos legais. Assim como o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar é de interesse de toda comunidade que compõe a escola.

O professor e trabalho coletivo é outro elemento que reflete a participação de todos na organização e gestão do trabalho escolar que é desenvolver o potencial de participação, fortalecendo o trabalho coletivo.

Encerramos o capítulo, com o papel do gestor no processo educativo mostrando qual é a sua atuação e, respectivamente, as

mudanças que o levam a tornar-se um gestor através de suas competências desenvolvidas na prática do cotidiano escolar.

Esperamos que através deste estudo, possamos adquirir a percepção do embasamento teórico filosófico que compõe a gestão democrática.

CAPÍTULO I- HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Foto 4. Escola Rural Municipal Raquel de Queirós.



Fonte: Secretaria Municipal de Educação 2011

Aspectos Históricos da Democracia no Brasil

Democracia palavra que define literalmente "Governo do povo e para o povo", este sistema político opõe-se as formas de ditadura e totalitarismo, onde o poder reside em uma elite auto-eleita. Mas para chegarmos ao Regime Democrático, o Brasil apresenta em sua história uma caminhada sócio-política e econômica bastante difícil.

Para compreender a importância da Gestão Democrática e participativa existente nos vários segmentos da sociedade civil e, mas especificamente na escola se faz necessário passearei um pouco pelo processo político que culminou nesse sistema de governo em nosso país, apresentarei aqui de maneira suscita os aspectos sócio-políticos vivenciados pelo nosso povo, para que nossa compreensão seja ampliada em como devemos valorizar nossas conquistas atuais, vejamos:

Após a derrocada do Estado Novo a nação defrontou-se com as dificuldades do aprendizado da democracia, e a nova constituição mostrou que havia vontade de dar conta desta tarefa. Mas a euforia libertária dos primeiros momentos foi cedendo espaço às injeções da polarização política derivada das transformações ocorridas no mundo em decorrência da Guerra Fria.

A ação dessa determinante dos rumos do país traduziu-se, num primeiro momento, em recaída autoritária, que atingiram comunistas e sindicatos. A seguir redundou no deslocamento da confrontação política para a definição das estratégias, mas adequada a fim de inserir o Brasil na nova ordem mundial com base na indiscutível adesão ao modelo capitalista de organização econômica e social.

A partir da segunda eleição de Getúlio Vargas, passando pela Era JK e pelo período subsequente e mesmo durante os anos de chumbo da ditadura militar, os personagens centrais da vida política brasileira, fossem eles partidos, setores organizados da população, lideranças políticas ou militares, fossem meios de comunicação de massa, fossem situacionais ou de oposição, traziam em seus

discursos, obrigatoriamente, alguma crítica ao subdesenvolvimento e uma promessa de superá-lo.

Essa opção resultou tanto em longos períodos de vertiginoso dinamismo econômico quanto em profundas mudanças estruturais da sociedade brasileira. De agrário e ruralizado, o Brasil passou a contar uma economia complexa e com uma sociedade predominantemente urbanizada.

A rapidez das transformações provocou brutais desequilíbrios de ordem regional, social e cultural, dos quais resultaram problemas que se converteram em ações políticas, as quais colaboraram e xeque as estruturas do poder. Isso se deu em 1964, 1968, 1978, 1986 e 1992, revelando que o povo, ou setores dele capazes de se fazer ouvir, buscava de dentro de si as respostas para as dificuldades com as quais se defrontava.

A reação à emergência de demandas que irrompiam da multiforme experiência vivida pelo conjunto da sociedade brasileira revelou tanto a extensão do arcaísmo atávico dos donos do poder quanto sua extraordinária capacidade de adaptação e de sobrevivência. E isso se deu recorrendo à violência mais radical ou mediante o uso da persuasão, da negociação ou, no limite, do cooptação de antigos adversários políticos cuja adesão os reforça.

aspectos sócio-político e cultural relatados espelham mais do que nunca a urgência de um povo em buscar sua democratização. E nessa luta pelos direitos civis e políticos a escola também busca reconstruir sua função social refletindo sobre o significado da educação e seu papel diante desta realidade como veremos a seguir.

A Escola e Sua Função Social

Além de Gestor das escolas Rurais, o Diretor trabalha ao sábado com grupos de alunos do Projovem Campo, onde eles trabalham com três áreas do conhecimento, Linguagens, Ciências Naturais, Ciências Sociais e Ciências Agrárias. Esses alunos pertencem a Rede Estadual de Ensino, e recebem uma bolsa para estudar neste projeto com duração de dois anos. O município da suporte como transporte para fazerem suas visitas entre outros, o Gestor Municipal faz as visitas locais com a turma buscando valorizar a Educação do Campo como fonte de renda para seus sustentos e de seus familiares, e os jovens terão a oportunidades de fazerem o ensino fundamental completo com apenas dois anos de duração, estudando 20 horas semanais aos finais de semana.

Foto 5. Alunos do Projovem Campo recebendo materiais agrícolas para fazer a roça comunitária, Diretor Lourival a frente com uma enxada sobre o ombro



Fonte: escola Mário de Andrade 2010.

Após a reunião na Comunidade, os pais fizeram um almoço comunitário em homenagem ao dia da mulher, o mais importante foi a comida cozinhada pelos homens para que as mulheres pudessem comer a comida machista feito pelas mãos masculinas. Isso foi muito bom, porque fez com que todos entendessem que cozinha não é só serviço de mulher, mais sim de ambos ele ou ela, direitos iguais.

Foto 6. Diretor e a comunidade no almoço comunitário no dia da mulher, homens cozinhando.



Fonte: Associação Comunidade São Rafael

Gadotti (2000) relaciona as transformações contemporâneas à Revolução da Informação, comparável às Revoluções Agrícola e Industrial. As novas tecnologias ampliam os espaços de produção e circulação do conhecimento e exigem uma atuação crítica da escola na sociedade da informação.

Penin e Vieira (2002) discutem a função social da escola diante das transformações da sociedade. Essa reflexão permite relacionar a socialização do conhecimento às necessidades da comunidade e aos desafios da formação dos alunos.

Diante desse quadro, a escola precisa reavaliar sua função social e seu papel na formação das pessoas e na relação com a comunidade em que está inserida.

Penin e Vieira (2001) apresentam a escola como a instituição criada para socializar o saber sistematizado. Sua função social deve ser compreendida em relação à história e às características da sociedade e da comunidade que atende.

Nessa perspectiva, o conhecimento trabalhado na escola permite compreender o legado cultural das gerações anteriores e refletir sobre os desafios do presente e as possibilidades de formação para o futuro.

Na Antiguidade a educação era privilégio de minorias, com a Revolução Francesa e a Independência dos Estados Unidos.

Um novo ideal começa a ser perseguido o de uma escola não apenas para os filhos da elite, mas uma escola para todos. Estes movimentos marcaram avanços no sentido de romper com uma organização social de privilégios e o fortalecimento na luta pela democracia. Infelizmente ainda hoje esse ideal não se tornou pleno segundo dados do Relatório Mundial de Educação da UNESCO em 2000, existiam em todo mundo 875 milhões de pessoas analfabetos com idade superior a 15 anos.

No Brasil esta mesma fonte estimava que em 1997 existissem 18 milhões de jovens e adultos analfabetos, atualmente estes números foram reduzidos tendo em vista as ações do governo é o auxílio de várias Ongs. Com isto podemos observar que a escola tem desenvolvido sua função social de modo excludente historicamente falando, vale lembrar que este fracasso não é atribuído apenas à escola, mas a fatores extras curriculares.

A educação no Brasil teve seu desenvolvimento tardio. A herança colonial e o descaso com a escolarização das massas, a educação atingia a poucos das minorias só alcançando desenvolvimento político social e econômico, com a chegada da industrialização por volta dos anos 20 e 30.

Esse período compreende avanços e disputas na educação brasileira, abordados por Ghiraldelli Júnior (1990) em História da educação. Entre os educadores que marcaram esse processo estão Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo e Lourenço Filho, signatários do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932, redigido por Fernando de Azevedo e subscrito por outros educadores.

O Manifesto trata da função social da escola e de sua relação com a sociedade. A passagem a seguir foi consultada na reprodução integral do documento de 1932 publicada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais — INEP, em 1984:

> *[...] uma "instituição social", um órgão feliz e vivo, no conjunto das instituições necessárias à vida, o lugar onde vivem a criança, a adolescência e a mocidade, de conformidade com os interesses e as alegrias profundas de sua natureza. (INEP, 1984, p. 422).*

Essa concepção situa a escola no conjunto das instituições sociais e defende uma organização capaz de ampliar sua ação educativa, considerando a diversidade das forças que participam da formação humana (INEP, 1984, p. 422–423).

O Manifesto também destaca a articulação entre escola, família e comunidade.

O documento propõe que as escolas, dos jardins de infância às universidades, reúnam as famílias dos alunos, estimulem suas iniciativas, mantenham vínculos com antigos alunos e utilizem os recursos materiais e culturais da coletividade. A cooperação deve

envolver pais, professores, imprensa e outras instituições interessadas na educação (INEP, 1984, p. 423).

Caso este trecho do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova nos fosse apresentado sem sua respectiva referência bibliográfica pensarei que ele havia sido escrito em nossos dias, tal a fidelidade de anseios almejados ainda hoje podemos perceber que o sonho do exercício da escola em exercer sua função social de 1932 aos dias atuais não mudou em sua totalidade, mas já existem alguns avanços. Voltarei para as contribuições que na época este documento conseguiu.

Em 1934, a Constituição incorpora a gravidade e obrigatoriedade do ensino baseado no Manifesto. Porém só em 1961, é que o país tem suas primeiras Leis Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB 4.024/61. Com o Regime Autoritário novas leis passam a definir a organização escolar desde a Universidade à educação elementar e média foi a Lei 5.540/64 e a Lei 5.692/71. Estas leis instituíam a reforma dos ensinos primários e secundários, bem como o ensino universitário, trazia a escolaridade obrigatória de quatro para oito anos e a profissionalização do ensino. Mas só a lei não foi suficiente para efetivar a expansão da escola e muitas denúncias foram feitas pelas falta de recursos materiais e humanos adequados, provocando uma queda na qualidade do ensino.

Tendo em vista os problemas que perpassam a educação brasileira o poder público tem buscado superá-las e um dos marcos estabelecido para a educação de qualidade foi à implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, que exerce um papel marcante já que é a legislação que especifica os fins da educação brasileira e preza pela organização do sistema de ensino.

Segundo Penin e Vieira (2001), as leis educacionais expressam tanto as lutas dos educadores quanto os projetos dos governos e devem ser compreendidas em seu contexto histórico.

As autoras ressaltam que conhecer a legislação é necessário para compreender as disposições gerais da educação e os avanços possíveis. Entretanto, as transformações educacionais também dependem de outros aspectos da realidade escolar e social, não apenas da aprovação de leis (Penin; Vieira, 2001).

A LDB e a constituição de 1988 apontam que a educação é um dever do estado e da família promovê-la. E no artigo 205 da Constituição e o artigo 2º da LDB diz que à finalidade educação é o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho. Significa dizer então que a escola tem como atribuição o desenvolvimento pleno do indivíduo. Para que esta finalidade seja atingida a Lei 9.394/96 ainda estabelece as seguintes atribuições aos estabelecimentos de ensino:

I. Elaborar e executar sua proposta pedagógica; II. Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V. Prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; VI. Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII. Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996, art. 12, redação original).

A LDB estabelece ainda a flexibilidade no que diz respeito às formas de organização escolar de acordo com as necessidades de aprendizagem ou localização geográfica, clientela ou outros aspectos.

Até aqui fiz uma reflexão histórica da função social da escola apresentando seus aspectos no nível de avanços tanto social como legais, voltarei agora para o cerne de nossa reflexão que é a sociedade do conhecimento.

Essa nova maneira da sociedade se posicionar traz duas consequências para a escola brasileira. A primeira é o reforço de sua importância social, já que é na escola que o conhecimento é sistematizado.

Castells (1999) analisa como as redes globais de riqueza e poder conectam determinados pontos e indivíduos, mas também excluem grandes segmentos das sociedades, regiões e países. Essa reflexão evidencia a importância de considerar as desigualdades de acesso às redes de informação e comunicação na formação escolar.

A segunda consequência é que a escola necessitou repensar sua organização, sua gestão, ou melhor, sua maneira de fazer escola para atingir com eficiência e eficácia sua função social que é ensinar bem e preparar os indivíduos para exercer a cidadania e o trabalho no contexto de uma sociedade complexa, enquanto se realizam como pessoas. Estas atribuições requerem o compromisso de todos que fazem à educação (profissionais governos e sindicatos e a sociedade como um todo).

A UNESCO instituiu a Comissão Educacional sobre a Educação para o século XXI, produziu um relatório que constitui a educação a partir

de quatro pilares, a saber;

- Aprender a conhecer: compreende aprender a aprender está relacionado com as atividades cognitivas,

- Aprender a fazer: envolve habilidade de trabalhos sociais e de trabalho:

- Aprender a conviver: educar para a convivência;

- Aprender a ser: desenvolvimento sócio cultural. Aprender a elaborar pensamentos autônomos e críticos e formular seus próprios juízos.

Penin e Vieira (2002) relacionam a função social da escola à formação humana e às demandas da comunidade. Para que essa formação se concretize, é necessária uma ação educativa comprometida com o conhecimento e com a participação dos diferentes sujeitos da escola.

A democratização é encarada pelos educadores como o desenvolvimento dos processos pedagógicos que conceda a permanência do educando no sistema escolar, através de ampliação de oportunidades educacionais. É necessário que toda a comunidade escolar (professores, alunos, funcionário e pais), participe das decisões da escola eliminando o máximo possível às vias burocráticas.

Partindo dessas mudanças, substitui-se o enfoque de administração pela gestão, não significando apenas uma mudança de terminologia, mas uma alteração de atitude e orientação conceitual,

para que sua prática seja promotora de transformações de relações do poder, de práticas e da organização escolar em si.

A organização de gestão escolar é situada em duas concepções extremas:

A Concepção Técnico-Científica ou Científica-Racional que tem como característica uma visão burocrática e tecnicista da escola. A Direção é centralizada, as decisões vêm de cima para baixo e sua organização escolar é tomada como realidade neutra, técnica e controladora a fim de obter eficiência e eficácia.

A Concepção Sócio-Crítica é uma organização concebida como sistema de agregar pessoas, as ações são integradoras com o contexto sócio político, a organização escolar é um processo de tomada de decisões que se dá coletivamente.

Estas concepções desdobram-se em diferentes formas de gestão democrática. Alguns estudos contribuem para ampliar o leque de estilos de gestão.

Apresentamos de forma esquemática quatro concepções:

1. Concepção Técnica- Científica - Esta concepção valoriza a hierarquia de cargos e funções a racionalização do trabalho objetivando a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é a administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é o modelo de gestão de qualidade total com utilização de método/práticas voltados para a gestão de administração empresarial.

2. Concepção Autogestionária - A responsabilidade é coletiva a direção não é centralizada e tem como principal característica a participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Em sua organização escolar estabelece uma contraposição dos elementos institutivos, valoriza os elementos instituintes que é a capacidade do grupo criar suas próprias normas e procedimentos.

3. Concepção Interpretativa - Consideram nos processos de organização e gestão os significados subjetivos, sendo contra a concepção científica - racional, tem um enfoque interpretativo, ou seja, vê as práticas organizacionais como: Construção social, com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais.

4. Concepção democrático-participativa - Existe uma relação orgânica entre direção e membros da equipe buscando sempre objetivos comuns assumidos por todo, para isso as tomadas de decisões são sempre coletivas onde cada membro assume sua parte no trabalho em equipe admitindo coordenação e avaliação sistemática da operacionalização e suas deliberações.

As concepções de gestão escolar refletem posições acerca do papel de cada pessoa e da sociedade elas buscam numa dimensão pedagógica se os objetivos de cada instituição estão relacionados à conservação ou transformação social. Enquanto as concepções técnicas-científicas valorizam poder e autoridade, as outras três se opõem às formas de dominação e subordinação, considerando essencial o contexto social, político e a construção das relações humanas, valorizando o trabalho coletivo e participativo, dando

ênfase a elementos como: planejamento, organização, direção e avaliação.

A gestão participativa é um exercício democrático e um direito de cidadania, por isso implica deveres e responsabilidades. O nosso município o Gestor Municipal é escolhido através do voto, onde ele é eleito pelos pais funcionários e alunos acima de quatorze anos de idade, dessa forma é muito importante porque a comunidade que aprova ou não o Gestor que irá dirigir os rumos da educação naquelas escolas durante dois anos. Aqui nas escolas rurais o diretor foi eleito na gestão 2009/2010 com 76% dos votos válidos e reeleito para gestão 2011/2012, com mais de 93% dos votos válidos, isso prova que o trabalho do gestor está surtindo efeito, pois a partir do momento que se envolve a parceria, a tendência é de melhoria.

Foto 7. Posse do Diretor reeleito para Gestão 2011/2012



Fonte: Câmara Municipal de Vereadores de Castanheira 2011.

Dessa forma pode-se afirmar que o diretor ou gestor sozinho não conseguirá colocar em prática a gestão democrática, já que para que

ela aconteça é necessário o empenho e a participação de todos que fazem parte do contexto escolar.

Para que a gestão verdadeiramente democrática se efetive é necessário adotar alguns mecanismos como: autonomia consiste na ampliação no espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social, comprometida com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. E outros mecanismos como eleição de diretores, a ação do Projeto Político Pedagógico, o regimento e conselho escolar, a organização curricular, os recursos financeiros e o papel do gestor mediante as ações na escola.

Como nos diz Hora (1994) tais mecanismos são capazes de gerar um processo de democratização das estruturas educacionais, por meio da participação de todos na definição de estratégias organização da escola, na redefinição de seus conteúdos e fins. Enfim recuperar o sentido educativo da administração escolar.

Estes mecanismos serão objetos de discussão do próximo capítulo.

CAPÍTULO II- ELEMENTOS QUE COMPÕE A GESTÃO ESCOLAR

Foto 9. Coordenadora e Diretor em frente a Escolinha com os alunos



Fonte: Secretaria Municipal de Educação.

Em nossas visitas nas escolinhas simples, mais com dedicação de todos os envolvidos, além da tomada de leitura dos alunos e conversas ligadas ao pedagógicos com as crianças e professores, sempre aproveitamos os momentos para registrar por meio de fotos e relatórios sobre o andamento da turma.

Organização e Gestão da Escola

Foto 8. Dia da mulher, palestra com Psicóloga.



Fonte: Acervo da Secretaria Municipal de Educação 2010.

A escola levou a Psicóloga e assistência Social para dar uma palestra no dia da mulher, enquanto isso os homens faziam o almoço, como pode ser visto na foto 6. O objetivo é mostrar para a comunidade que as mães que carregam seus filhos durante nove meses e com ou sem o apoio do marido criam com amor e carinho, e a escola ajudará essas crianças no sentido de continuidade para o exercício da cidadania.

As concepções que permeiam a organização de gestão escolar refletem que toda a prática educativa tem um embasamento teórico-filosófico, ou seja, a ação educativa exercida por todos que fazem a escola é o ponto de toda gestão já que o principal objetivo da escola é o desenvolvimento do indivíduo.

Segundo Paro (1986), a administração escolar precisa ser compreendida em relação aos fins educacionais e à organização do trabalho na escola. Assim, os recursos e as ações administrativas devem contribuir para a formação dos alunos e para a apropriação do saber historicamente produzido.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 293) definem a organização e a gestão escolar nos seguintes termos:

> *[...] a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas e diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003, p. 293).*

Na análise de Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), essa organização envolve a racionalização dos recursos e a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

- Racionalização do uso de recursos compreende a escolha de meios compatíveis com fins de adequada utilização que assegurem a melhor organização possível desses fins;

- Coordenação e acompanhamento compreendem-se as ações e procedimentos destinados a reunir, articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns.

Estas duas ações efetivadas na escola quando se desenvolve o hábito de planejar, organizar, dirigir e avaliar estes procedimentos é o que designa a Gestão, (atividade que põe em ação um sistema organizacional).

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), a organização e a gestão da escola asseguram as condições e os meios necessários à realização de seus objetivos educacionais.

Na visão do autor elas visam:

a. Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;

b. Promover o envolvimento das pessoas no trabalho, por meio da participação e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação;

c. Garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos.

A escola está sob o olhar dos sistemas escolares por ser o espaço para a realização de políticas educacionais exigidas pelas sociedades contemporânea. Sendo assim, as leis e diretrizes curriculares estão voltadas para as práticas organizacionais como autonomia, descentralização, Projeto político pedagógico e avaliação, questões estas que serão abordadas mais a frente.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) discutem duas perspectivas de gestão centrada na escola. Na perspectiva neoliberal, a transferência de responsabilidades à escola e à comunidade pode reduzir a participação e a responsabilidade do Estado.

Na Perspectiva Sócio crítica – está sob o princípio de valorização do profissional, de seu interesse e interação (autonomia e participação), sem com isso liberar o Estado de suas responsabilidades.

Nas suas perspectivas o que podemos observar é que tanto profissionais como Estado devem assumir suas responsabilidades proporcionando uma interação no trabalho a escola tenha a consciência que sua atuação correspondente um “espelho

educativo”, aos alunos, pais ou responsáveis e, portanto, a ação pedagógica não se restringe as salas de aulas mais a todos os segmentos que compõem a escola.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) também relacionam a organização escolar ao contexto social, às políticas educacionais e às diretrizes curriculares.

A escola integra a sociedade, e as políticas, os currículos e as formas de organização do ensino influenciam as práticas pedagógicas e as relações entre professores e alunos. Por isso, a gestão deve ser analisada em seus aspectos sociais e políticos, além dos procedimentos administrativos (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

Sendo assim, passarei a refletir sobre algumas práticas organizacionais que permeiam o ambiente escolar. Como já citei mencionamos no início desse capítulo, o objetivo central da escola é o ensino e aprendizagem dos alunos, fator que está a cargo do docente, portanto, a organização escolar e gestão mais adequadas são aquelas que atuam como meios para atingir esta finalidade de ensino.

A Autonomia da Escola

Em sua organização escolar um dos aspectos fundamentais para a gestão é a autonomia. Este princípio está amparado pela Constituição de 1988, que estabelece como princípio básico: "o pluralismo de idéias e concepções pedagógicas" e a "gestão democrática do ensino público" (artigo 206).

Estes princípios constituem de forma legal a autonomia escola Segundo Gadotti (1997, p.44) na história das idéias pedagógicas

sempre foi associado ao tema de liberdade individual e social, da ruptura com esquemas centralizadores de transformação social.

Pode-se dizer então que a autonomia faz parte da própria natureza da educação, pois a mesma é encontrada em diversos clássicos educacionais. Gadotti (idem) apresenta algumas concepções intrínsecas nestes clássicos: Jonh Locke (1983) concebe a autonomia como "autogoverno" (Self-government), no sentido moral de "autodomínio individual". Os educadores soviéticos Makarenko e Pistrak a entendiam como "autoorganização dos alunos". Adolfh Ferriere e Jean Piaget entendiam que ela exercia um papel importante no processo de "socialização" individual da criança.

A escola de Summerhill, criada pelo educador Alexander Neill, constitui um exemplo de participação dos alunos na organização escolar. Ao discutir a autonomia, Snyders (1977 apud Gadotti e Romão, 1997) a apresenta como uma conquista em construção, e não como um dado definitivamente estabelecido.

Nesse sentido, a escola precisa contribuir para a autonomia pessoal dos alunos e para sua participação na comunidade, articulando a formação individual à reflexão sobre a realidade social.

Castoriadis (1982 apud Gadotti e Romão, 1997) relaciona a autonomia à superação da alienação e à capacidade de examinar conscientemente o discurso do outro. Essa compreensão ressalta a importância de uma formação que permita ao sujeito refletir sobre os valores e as ideias que orientam sua atuação.

Nesta perspectiva podemos dizer que a educação exerce um papel de desalienação no sentido de conscientizar os indivíduos em sua atuação na e para a sociedade.

Barroso (2000), afirma que não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem, uma vez que ela é o resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem no uso de suas margens de autonomia relativa.

A compreensão de autonomia nos leva a analisar que a mesma está fortemente ligada à idéia de democracia e cidadania, e ser cidadão é a capacidade de participar, de tomar decisões conscientes no âmbito social.

Para Gadotti (1997), a participação e a democratização no sistema político de ensino é um meio prático da formação para a cidadania. Essa formação se adquire no processo de tomada de decisões, um dos instrumentos que faz parte desse processo é o conselho escolar, mais a frente abordarei de forma mais ampla sobre esse instrumento da gestão democrática.

Para que uma escola seja construída no sentido de formar para a cidadania é necessária à concepção de um sistema aberto de ensino que nós já abordamos no capítulo anterior, mas vale lembrar a diferença.

Existe duas visões sobre o sistema educacional uma sistêmica estréia acentua aspectos estáticos como: consenso, adaptação, ordem e hierarquia; outra dinâmica que valoriza a contradição, a mudança, o conflito e a autonomia.

No sistema fechado os segmentos que compreende uma escola não se sentem parte dela, nem responsável pela mesma. No sistema aberto a essência da educação, é a escola e a sala de aula.

Gadotti (1997) aponta que nesse confronto de concepção e prática existe um sistema único e descentralização que se apóia em quatro grandes princípios.

1. Gestão democrática - sistema único e descentralizado supõe objetivos educacionais raros e dermidos estabelecendo entre escola e governo. Visando à democratização e melhoria na qualidade do ensino, sem ter que passar pelas instâncias hierárquicas e verticais do poder.

2. A comunicação direta - a escola deve privilegiar sua comunicação entre instituição e comunidade, precisa também promover fortalecimento da cultura seja ela popular ou geral. A escola precisa ser espaço para inovação e experimentação político pedagógica.

3. Autonomia da escola - cada escola deve construir seu projeto político pedagógico de modo que venha a influenciar as políticas públicas educacionais.

4. Avaliação permanente do desempenho escolar - para que tenha um caráter político e emacipatório à avaliação é parte fundamental no projeto da escola. Não deve se constituir num ato formal realizado por pessoas que não estejam inseridas na realidade da mesma. Mas ser realizada por todos que compõem a comunidade escolar envolvendo as comunidades internas e externas e o poder público.

A questão essencial da escola é a qualidade e esta qualidade está diretamente ligada aos projetos desenvolvidos pela própria escola mesmo pequenos, estes projetos trazem mais resultados do que os

projetos pré-fabricados por pessoas ou equipes que não conhecem a escola.

De acordo com Gadotti (1997), isso porque só as escolas conhecem de perto a comunidade e seus projetos podem dar respostas concretas a problemas concretos de cada uma delas; Assim sendo, podem respeitar as peculiaridades e culturas de cada região diminuindo gastos com a burocracia, tendo os resultados avaliados de perto pela própria comunidade.

Para Barroso (2000), algumas medidas são necessárias para reforçar esse processo de mudança, que deve ser feito de forma sustentada, quer por meio de ação direta de serviços especializados da administração central e regional, quer por âmbito de protocolos elaborados entre as escolas e instituições com competências neste domínio, instituições do ensino superior.

Ele propõe uma estratégia para o processo de reforço da autonomia das escolas, que possuem as seguintes características:

- Indutiva, tendo em conta os tipos de autonomias de que a escola já dispõe;

- Diversificada, prevendo situações diferentes conforme as condições de cada escola;

- Progressiva, para se poder adaptar à própria evolução das condições de que a escola vai dispondo;

- Sustentada, para que as escolas possam dispor dos apoios necessários ao exercício dessa autonomia e à resolução dos problemas que ela naturalmente levanta;

- Compensada, para que a administração possa ter uma intervenção supletiva no caso das escolas que ainda não reúnem as condições necessárias ao pleno exercício da autonomia;

- Contratualizada, para ter em conta a diversidade de situações existentes e para que se saibam quais as responsabilidades da escola e dos outros níveis da administração na prestação do serviço público na educação;

- Avaliada para se aferirem dos seus resultados, pra poderem ser corrigidas as situações consideradas negativas e ajustados aos objetivos (p. 25).

Segundo o mesmo autor estas normas propostas concretizam cinco grandes princípios a que deve obedecer à gestão das escolas no quadro de um claro reforço da sua autonomia → legitimidade → participação → liderança → qualificação → flexibilidade.

Lück (2000, p. 24) relaciona a prática da autonomia à confiança recíproca, à abertura, à transparência, à ética e à superação de interesses setorizados em favor da qualidade da educação.

A autora também distingue a autoridade intelectual, ligada aos conhecimentos conceituais e técnicos; a política, relacionada à repartição do poder; a social, associada à liderança; e a técnica, voltada à produção e ao acompanhamento dos resultados (Lück, 2000, p. 25).

Para Veiga (1998, p. 15) a autonomia é questão fundamental numa instituição educativa, envolvendo quatro dimensões básicas, relacionadas e articuladas entre si. Estas dimensões implicam

direitos e deveres e, principalmente, um alto grau de compromisso e responsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar. São elas:

Autonomia Administrativa - consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos. Envolvem, inclusive, a possibilidade de adequar sua estrutura organizacional à realidade e ao momento histórico vivido.

Autonomia Jurídica - diz respeito à possibilidade da escola elaborar suas próprias normas e orientações escolares como matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, etc. Mesmo estando vinculada a legislação dos órgãos centrais, a instituição escolar deve policiar-se no sentido de não se tornar numa instância burocratizada, descaracterizando seu papel de proporcionar aos educandos, mediante um ensino efetivo, os instrumentos que lhes permitam melhores condições de participação cultural, profissional e sócio político.

A Autonomia Financeira - refere-se à existência de recursos financeiros capazes de dar a instituição educativa condições de funcionamento efetivo. A educação pública é financiada. A autonomia pode ser total ou parcial. Total quando a escola administra todos os recursos a ela destinados pelo poder público e parcial quando a escola administra apenas parte dos recursos repassados, mantendo-se no órgão central do sistema educativo a gestão de pessoal e as despesas de capital.

Um dos elementos financiador de maior peso é o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, (FUNDEF) criado em dezembro de 1996,

através de Emenda Constitucional nº. 14. Esse fundo foi criado a partir da elaboração da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 que solicitava definições sobre a quem competia à distribuição dos recursos bem como o controle que a comunidade escolar devia ter para com o mesmo, visando à diminuição das desigualdades sociais. Inicialmente o FUNDEF era destinado ao atendimento apenas dos alunos do Ensino Fundamental, não contemplava a

Educação Infantil e a Educação de Jovens e Adultos. Atualmente já existe em longo prazo uma nova proposta de financiamento que cobrirá as despesas dessas duas modalidades de ensino é o FUNDEB, Fundo de desenvolvimento da Educação Básica.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pela escola principalmente é que os recursos destinados à mesma são liberados de acordo sempre com o número de matrículas do ano anterior.

As escolas também têm recebido outros tipos de assistência financeira como os programas PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), entre outros, que tem recebido críticas, mas que também possuem seu lado positivo, pois, através desse tipo de democratização e autonomia financeira as escolas vêm conseguindo desenvolver um trabalho com uma qualidade melhor, discutindo quais as necessidades que podem ser supridas com o repasse de verbas que lhes chegam.

A Autonomia Pedagógica consiste na liberdade de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos

resultados e, portanto, à essência do projeto político pedagógico da escola.

As quatro dimensões aqui apresentadas interagem entre si, mas é na dimensão pedagógica que sobressai o fazer educativo já que cabe a esta dimensão a elaboração, desenvolvimento do projeto político pedagógico de acordo com as normas implantadas pelo respectivo sistema de ensino, suas políticas públicas.

O Projeto Político Pedagógico e Suas Contribuições

O Projeto Político Pedagógico ou (PPP) como também é chamado é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidos pela coletividade através da reflexão das ações necessárias a construção de uma nova realidade. É antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo.

Veiga (2003, p.19), apresenta os pressupostos norteadores desse projeto, baseado na referida autora farei uma síntese dos mesmos.

Pressupostos Filosófico-Sociológicos

Considera a educação como compromisso do poder público para com a população, com vistas à formação do cidadão participativo para um determinado tipo de sociedade. Para que esta formação cidadã de fato aconteça se faz necessário compreendermos para que sociedade está rumando. Feito isto responderei a duas perguntas essenciais: Que tipo de sociedade queremos construir? Qual a concepção de educação estará posta para a mesma?

Dessa forma, temos que a dignidade da pessoa humana é o primeiro fundamento de todo o sistema constitucional posto e o último arcabouço da guarida dos direitos individuais. Nesse ínterim, podemos concluir que as expressões "direitos humanos" e "direitos fundamentais" são largamente utilizados juntamente com outras similares, como direitos naturais, direitos do homem, direitos subjetivos públicos, liberdades públicas, direitos individuais, liberdades fundamentais, compreendendo-se, ainda, os direitos da personalidade .

Levam em conta que o conhecimento é construído e transformado coletivamente. O processo de produção do conhecimento deve estar pautado na socialização e na democratização do saber.

O conhecimento deixa de ser visto numa perspectiva estática e passa a ser enfocado como processo.

Leite (1994, p. 13 *apud* VEIGA 2003, p. 21), aponta duas dimensões básicas do conhecimento: Conhecimento produto; Conhecimento processo.

Na qualidade de produto o conhecimento parece ser estático, acabado, evolutivo e acumulativo, pois se resume a um conjunto de informações neutra, objetivas e impessoais sobre o real elaborado e sistematizado no trabalho de investigação da realidade. Na qualidade de processo, o conhecimento é dinâmico, está envolto por um contexto de controvérsias e divergências, traz subjacente uma série de compromissos, interesses e alternativas que contestam sua condição de objetividade e neutralidade.

Dessa forma o PPP é construído pela comunidade escolar que define critérios para sua organização curricular e conteúdos. Porém

não deixa de está atrelado à instância superiores de ensino.

Pressupostos Didático-Metodológicos estão voltados para a sistematização do ensino-aprendizagem, visando favorecer o aluno por meio de métodos e técnicas de ensino que valorizem as relações solidárias e democráticas. Como sugestão metodológica tem a pesquisa de campo, oficinas pedagógicas, trabalhos em grupos e individuais, debates e discussões, oficinas pedagógicas entre outras. Este pressuposto deve pautar-se num trabalho interdisciplinar para além da compatibilização de métodos e técnicas de ensino, havendo necessidade de ampliação da pesquisa, como princípio educativo fundamentando assim o processo de ensino aprendizagem com princípios de pesquisa no cotidiano escolar.

Apresentarei agora um dos caminhos que articulam a construção do PPP em três atos distintos e interdependentes.

Ato Situacional - é a reflexão teoria prática sobre a realidade na qual desenvolvemos nossa ação. É o desvelamento da realidade sócio política, econômica e educacional. Implica levantar questões como?

- Como compreendemos a sociedade atual?
- Qual é a realidade de nossa escola em termos: legais, históricos, pedagógicos, financeiros, administrativos, físicos e materiais e de recursos humanos?
- Qual é a população-alvo da escola?
- Qual a relação entre a escola e o mundo do trabalho?

- Quais as principais questões apresentadas pela prática pedagógica?

- O que é prioritário para a escola?

- Quais as alternativas de superação das dificuldades detectadas?

Ato Conceitual - dizem respeito à compreensão adquirida no ato anterior sobre a concepção de sociedade e homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem. Diante da realidade situada e comentada. São realizadas as seguintes indagações:

- Que referencial teórico, ou seja, que concepções se fazem necessárias para a transformação da realidade?

- Que tipo de alunos queremos formar?

- Para qual sociedade?

- O que significa ser uma escola voltada para a educação básica?

- Que experiências queremos que o nosso aluno vivencie no dia a dia de nossa escola?

- Quais as decisões básicas referentes ao que, para que, e a como ensinar, articulados ao para quem?

- O que significa construir o PPP como prática social coletiva?

Segundo Veiga (2003), a reflexão sobre o trabalho pedagógico envolve a descrição e a problematização das práticas escolares, bem

como a análise de seus fundamentos ideológicos. A definição do referencial teórico permite rever o trabalho pedagógico e a organização da escola.

Ato Operacional- é a orientação de nossa ação é o momento de nos posicionarmos quanto aos nossos objetivos, metas e tomadas de decisão quanto às atividades que iremos assumir com intuito de transformar a realidade escolar. Para isso, é preciso fazer algumas indagações:

- Quais as decisões necessárias para a operacionalização?
- Como redimensionar a organização do trabalho pedagógico?
- Qual o tipo de gestão?
- Qual o papel específico de cada membro da comunidade escolar?
- De que recurso à escola dispõe para realizar seu projeto?
- Quais os critérios gerais para a elaboração do calendário escolar, horários letivos e não-letivos?
- Quais as diretrizes para avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, do currículo, dos projetos não curriculares, do próprio PPP da escola?

A Avaliação

Nas palavras de Veiga (2003), a avaliação é a ação fundamental para a garantia do êxito do projeto na medida em que é condição sine

qua non para as decisões significativas a serem tomadas, integrantes do processo de construção do projeto e compreendidas como responsabilidade do coletivo.

O projeto da escola pode ser pensado para 2 a 10 ou mais anos, dependendo da capacidade dos seus segmentos de sua comunidade de resgatar as experiências instituídas considerando as vivências do presente e pensar o futuro.

A necessidade de um PPP na escola antecede a qualquer decisão política ou exigência legal, já que enquanto educadores e membros da instituição escolar devemos ter claro a que horizontes pretendemos chegar com os nossos alunos, com a comunidade e com a sociedade, caso contrário, não poderemos exercer o nosso papel de educadores.

Sendo assim, a principal força das mudanças está na postura dos educadores e na responsabilidade compartilhada entre escola, governo e sociedade. É necessário reconhecer os problemas concretos da educação e construir, com a comunidade, práticas pedagógicas coerentes com as necessidades dos alunos e com a realidade local.

Claramente, não acredito nas mudanças da educação quando elas acontecem de cima para baixo. Se a escola é fruto da sociedade, é conseqüência dos saberes construídos socialmente, culturalmente, subjetivamente pelas pessoas que estão fora e dentro da escola, como podemos pensar em mudanças a partir daqueles que não estão diretamente ligados a esta realidade. Alunos, professores, comunidades, não podem figurar apenas nos papéis e nas

propostas, devem fazer parte do sistema de reformulação do pensar a educação e a escola.

A grande função do PPP é oportunizar a escola a valorização do coletivo com vistas à construção de um sujeito crítico-participativo, direta ou indiretamente, para isso, se faz necessário que o mesmo crie uma integração não apenas com o segmento aluno, professor, mas que possa articular-se com a comunidade onde a escola está inserida para que possa ser realmente democratizada. Em sua estrutura organizacional o PPP deve ser composto do conselho escolar e do conselho de classe. Existem ainda outras ações colegiadas como: Associação de Pais e Mestre (APM) e Grêmio Estudantil, que atuam como auxiliares no processo educativo.

Percebemos também que é oportuna uma reflexão sobre atuação de cada um destes órgãos que fazem parte do PPP. Como nos diz Gadotti (1997, p. 66), É necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas [...] para isso, há que se criarem as condições concretas para seu exercício.

Para complementar na continuidade desse trabalho será tratado seguir tratarei destas ações colegiadas, dentre elas temos:

O Conselho Escolar, que é um colegiado formado por todos os segmentos que representam à comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários e direção).

Pepe e Mercado (2005) discutem o conselho escolar no contexto da participação da comunidade e da gestão educacional.

Nessa perspectiva, o conselho favorece a discussão coletiva, a articulação das ações da comunidade e a corresponsabilidade pelo

processo educativo. Sua atuação pode fortalecer a participação dos diferentes segmentos na organização da escola (Pepe; Mercado, 2005).

O conselho escolar é, portanto, o acesso que a comunidade tem para atuar na gestão. Este tipo de gestão colegiada foi adotado na década de 80 nas administrações públicas como o objetivo de favorecer a democratização da gestão.

Para Hora (1994, p. 134), este avanço da participação coletiva é importante por que:

> *a. para a comunidade, participar da gestão de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada; significa todo um aprendizado político e organizacional (participar de reuniões, das opiniões, anotarem, fiscalizar, cumprir decisões); significa mudar sua visão de direção da escola, passando a não esperar decisões prontas a serem seguidas; significa, enfim, pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido pelos seus usuários;*
>
> *b. a direção vê-se colocada diante das tarefas eminentemente políticas, pois assume o papel de dirigente técnico e político. A abertura não acontece para um todo homogêneo e sim para uma população dividida, socialmente estratificada e ideologicamente diferenciada; significa lidar com inúmeras e expectativas e projetos políticos diferenciados;*
>
> *c. para os alunos, a principal mudança refere-se à sua relação com os professores e com a direção: assumir sua parte de responsabilidade na direção da escola e do processo pedagógico, deixando de esperar soluções acabadas e de esperar apenas a punição corno saída; compreender que transitar na difícil fronteira entre "liberdade e segurança" exige um compromisso com o projeto educacional, com princípios e também com uma visão mais global, menos fragmentária da escola. [...]*

Quanto ao Conselho de Classe, é nele que pesa a responsabilidade como instância colegiada de agir como burocratizado do fazer pedagógico ou ultrapassar as barreiras burocráticas e promover um processo de avaliação que seja capaz de analisar as ações pedagógicas de forma que as mesmas possam gerar conhecimento.

Como nos diz Dalben (1995, p. 16 *apud.* VEIGA 2003 p. 117) o conselho de classe guarda em si a possibilidade de articular diversos segmentos da escola e tem como objeto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual se desenvolve o processo do trabalho escolar.

Dessa forma podemos dizer que o conselho de classe é um elemento que articula os vários segmentos da escola, direcionando para um processo que vise à melhoria do ensino aprendizagem.

Paro (1995, p. 162) afirma: “O conselho não deixa de constituir um espaço de encontro de posições diversificadas relativas ao desempenho do aluno, que não fica assim restrito à avaliação de apenas uma pessoa.”

Entendemos assim que o conselho tem a função de dar conta de importantes problemas didáticos - pedagógicas para que suas possibilidades educativas se ampliem, propiciando uma ação-reflexão nos professores incentivando-os a ver este conselho como efetiva prática de relacionar ensino com avaliação de aprendizagem de qualidade.

Grêmio Estudantil

O gestor democrático deve ser o grande incentivador da criação e/ou implementação dos grêmios estudantis.

Os educandos têm assegurado pela Lei Federal n°. 7.398 de 04/11/1985, o direito de se organizar livremente através de agremiações estudantis, devendo a Unidade Escolar, garantirem o espaço e dar condições para essa organização.

O Grêmio Estudantil tem como objetivo reunir o corpo discente da escola, para discutir e defender os interesses individuais e coletivos, incentivar a cultura literária, artística e desportiva, promover palestras e debates sobre questões de interesse do ensino.

No sentido de preservar o aspecto da organização em sua criação, alguns passos deverão ser seguidos:

- 1° PASSO: formação de uma comissão provisória pró-grêmio, com representantes de todas as turmas.

- 2° PASSO: realização de uma assembléia geral dos alunos para definir: fundação, nome, estatuto, funcionamento, data da eleição, quantidade e tipos de cargos.

- 3° PASSO: eleição da diretoria ou o conselho do grêmio estudantil.

- 4° PASSO: instalação do grêmio e posse da diretoria eleita.

Associação de Pais

É outro mecanismo de fortalecimento do processo democrático, considerado como entidade civil com personalidade jurídica própria, sem caráter lucrativo, formado pelos pais dos alunos regularmente matriculados na escola, tendo como objetivo o estabelecimento de vínculo entre escola e família como contribuição necessária para o processo educativo. A entidade deverá ser regida por estatuto ou regulamento próprio, ou seja, o Regimento Escolar.

O Que é um Regimento Escolar?

O Regimento Escolar é o documento que organiza o funcionamento da instituição e explicita suas regras e responsabilidades. Sua elaboração deve observar a legislação educacional. A Lei nº 9.394/96 atribui aos estabelecimentos de ensino a elaboração e a execução de sua proposta pedagógica e estabelece a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar como princípios da gestão democrática (BRASIL, 1996, arts. 12 e 14, redação original).

A gestão democrática da escola pública encontra fundamento na Constituição Federal de 1988 e no art. 14 da Lei nº 9.394/96. Sua efetivação exige a participação da comunidade na construção das decisões e dos projetos escolares, não se limitando à existência de regras formais.

Mas, democratizar o ensino não se constitui apenas em construir escolas, é preciso garantir no ambiente escolar que todos tenham a escola como espaço onde se possa aprender com entusiasmo. Para isso, a escola necessita consolidar sua autonomia, partilhando suas ações com a comunidade em que está inserida, buscando soluções adequadas às necessidades do seu cotidiano escolar.

Baseado nestes pressupostos farei um estudo bibliográfico, objetivando analisar como se deu a democratização do ensino, partindo dos aspectos políticos e sociais que culminaram no sistema democrático.

Inicialmente veremos um breve histórico do processo de democratização no Brasil, mostrando de forma sucinta a luta de um povo pela redemocratização do poder no que diz respeito ao sistema de governo. Seguirei com a escola e sua função social refletindo um papel da escola dentro dessa sociedade e qual sua real atuação.

Que Características Deve Ter um Regimento Escolar?

Um regimento para ter eficácia no dia a dia da escola, deve ser objetivo e abrangente, indo direto ao ponto, sem rodeios, envolvendo os principais aspectos da vida escolar, desde a natureza, finalidade, estrutura e funcionamento até procedimentos referentes ao regime escolar e didático, e, ainda, as normas de convivência social bem como as disposições gerais e transitórias; exequível e realista preocupando-se apenas com o factível e possível de ser cumprido voltado para a vivência concreta da escola; Dinâmico, não se constituindo num documento estático, congelado no tempo após sua aprovação, mas ao contrário, aberto a mudanças, sempre atualizável, sobretudo em duas ocasiões na adaptação às mudanças da legislação de ensino e quando, por conveniência de cunho pedagógico ou administrativo, é a própria escola quem propõe a mudança, tais como alterações nos níveis e modalidades de ensino, no currículo, no horário; exclusivo de uma dada escola - deve ser feito visando à identidade de cada instituição na forma que reflita suas próprias características; coerente com os dispositivos legais - o regimento deve estar em harmonia com o quadro geral das leis do país, a Constituição Federal e Estadual, a lei Orgânica do Município (rede municipal), as legislações do sistema de ensino, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Código de Defesa do Consumidor, entre outros, não abrigando dispositivos que se choque com a legislação. Elaborado com a participação de todos os que fazem à escola - deve ser debatido e construído coletivamente pela comunidade escolar e formalmente aprovada pelo colegiado maior da escola, sendo amplamente divulgado entre todos.

A Quem Interessa o Regimento Escolar?

A toda a comunidade escolar: Pais/ou responsáveis legais, alunos, professores, dirigentes, funcionários e entidades mantenedoras, órgãos responsáveis pela coordenação de sistemas escolares (federal, estadual e municipal), Conselho de Educação, e as organizações sociais envolvidas com o trabalho escolar.

O Regimento escolar trata das relações entre os membros da comunidade escolar face às finalidades últimas das tarefas educativas.

Como Fazer o Regimento da Escola?

Regimento não é produto que se compra feito ou que se copie. Deve ser resultante da construção coletiva de toda a comunidade escolar, que decidi quais as regras estabelecidas no documento.

Recomendações para Elaboração de um Regimento Escolar

Antes de tudo observar a legislação do ensino. A legislação informa os princípios, as diretrizes e os procedimentos que deverão ser considerados. Citarei alguns dos principais dispositivos legais, destacando que a escola deve manter-se atualizada com as sucessivas alterações na legislação do ensino que ocorrem periodicamente.

Legislação Nacional

Constituição Federal: Artigo 6º e 7º, Cap. III - Da Educação, da Cultura e do Desporto.

Art. 205 a 214, Art 227

Lei nº. 9.394/96 - Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional;

Lei nº 8.069/90 - Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.

Questões que devem ser tratadas em cada item do Regimento

1. A natureza, os objetivos e as finalidades da instituição escolar.

2. A organização, a estrutura e o funcionamento da instituição educacional.

3. O Regimento escolar, didático, o registro, a avaliação institucional e as normas de convivência social.

Professor e o Trabalho Coletivo

Atualmente o sistema escolar e as políticas educacionais têm se centrado na escola como unidade básica e espaço de realização dos objetivos e metas do sistema educativo, são o que apontam os estudos. Uma das estratégias para o alcance da eficácia do sistema educativo é à descentralização do ensino, oferecendo as escolas maior poder de decisão e conseqüentemente autonomia.

Segundo Nóvoa, citado por Libâneo (2001, p.19), nos anos de 1960-70 as pesquisas em educação se destacaram pela constatação da relação entre funcionamento dos sistemas escolares e as desigualdades sociais. Após esta constatação foram feitos vários estudos que apontam os mecanismos pelos quais as escolas produziam desigualdades nas aprendizagens escolares.

Posteriormente, já na década de 80 a escola volta a ter sua importância social reconhecida diante da sociedade.

Dessa forma, as escolas, vistas como organizações educativas, ganham dimensão própria, onde são tomadas decisões educativas, curriculares e pedagógicas.

A participação de todo o estilo de direção que se tem o grau de responsabilidade dos profissionais, a liderança organizacional compartilhada, o currículo, a estabilidade profissional, o nível de preparo profissional e outras características, são fatores que determinam à eficácia e aproveitamento escolar dos alunos, alcançando assim o sucesso de todos.

A partir da participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem estar aptos a tomar decisões coletivamente; construir o projeto político pedagógico da escola; compartilhar com os outros as preocupações; desenvolver o espírito de solidariedade; tornar-se parte da escola assumindo a responsabilidade pela mesma e investir no seu preparo profissional. É indispensável que este mesmo professor tenha uma formação inicial, na sua história pessoal como aluno, mas é imprescindível que eles aprendam no exercício de sua profissão, compartilhando seus problemas, sendo solidário aos problemas dos outros e interagindo com os colegas, pois segundo Libâneo (2001): é no exercício do trabalho que de fato o professor produz sua profissionalidade. A essa segunda parte se dá o nome de formação continuada, tão valorizada nos dias atuais.

Partindo da concepção que é da na escola que o professor aprende realmente sua profissão de professor é importante compreender

que é nesse mesmo ambiente que ele desenvolve os saberes e as competências do ensinar, num processo individual e coletivo.

Segundo Libâneo (2001, p. 68):

> *[...] saberes são conhecimentos teóricos e práticos requeridos para o exercício profissional. Competências são as qualidades, habilidades e atitudes relacionadas com esses conhecimentos teóricos e práticos e que permitem a um profissional exercer adequadamente sua profissão.*

É a partir da internalização desses saberes e competências profissionais que o professor alcança os conhecimentos científicos e uma valorização de elementos criativos dentro de uma perspectiva crítico - reflexiva. Com isto, a arte de ensinar não estará reduzida a uma atividade meramente técnica, mas passa a ser considerada como prática intelectual e autônoma, baseada na compreensão da prática e na transformação dessa mesma prática.

O professor sendo parte do todo escolar deve participar ativamente da organização do trabalho escolar, formando com os demais a equipe de trabalho, adquirindo novos saberes e competências assim como um modo de agir coletivo.

Partindo dessa perspectiva ele, é um ativo participante de uma comunidade profissional de aprendizagem que atua no seu funcionamento, na sua animação e no seu desenvolvimento.

Diante de tantos problemas enfrentados pela educação e, em especial, o ensino público, o educador sente-se frustrado, protesta e busca saídas. Traçar uma trajetória solitária, em busca de alternativas

novas é sempre difícil e na grande maioria das vezes trazem poucos resultados.

Compartilhar com os colegas de trabalho, os sonhos, as esperanças, as dúvidas e anseios surgidos em busca de mudanças parece ser a única forma de construir algo novo. Mas, o que é mudança? Mudança significa alteração de uma situação passagem de um estado a outro.

Atualmente os educadores estão enfrentando profundas nos campos políticos, econômicos, cultural, educacional, geográficos. (Dessa forma, o ensino vem sendo afetado por uma série de fatores, que segundo Libâneo 2001, p.26), são: mudanças nos currículos, na organização das escolas (forma de gestão, ciclos de escolarização, concepção de avaliação entre outros), introdução de novos recursos didáticos (televisão, vídeo, computador, internet), desvalorização da profissão docente.

Esses fatores citados por Libâneo levam a mudança na organização escolar e na identidade profissional do professor - conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores - uma das formas mais eficazes de aprender a enfrentar as mudanças é a busca do desenvolvimento de uma atitude crítico - reflexiva, ou seja, o desenvolvimento da capacidade reflexiva com base na própria prática de modo a associar o próprio fazer e o processo de pensar.

O ambiente escolar é o ponto de encontro dos vários profissionais envolvidos na ação educativa. Dessa forma, o trabalho coletivo é capaz de articular os diferentes segmentos da escola e é fundamental para sustentar a ação da escola em torno de um projeto.

O projeto aqui mencionado é a grande rota, traçada coletivamente que dá direção ao trabalho de todos que atuam no espaço escolar (docentes, funcionários, pais), e é construído a partir da contribuição de cada ser integrante pela reflexão conjunta.

É através dos debates que se podem alcançar novas idéias e informações. dúvidas e incoerências que obrigam a refletir, ajudando a organizar o pensamento, reafirmar ou modificar posições.

Esse processo torna as relações entre o trabalho de cada um mais claro para todos, onde ajudam a escolher práticas pedagógicas compatíveis com o que se pretende desenvolver na escola, ou especificadamente na sala de aula.

Para desenvolver e fortalecer o trabalho coletivo se faz necessário instalar algumas condições que são de responsabilidade de todos e inclusive do sistema de ensino.

Segundo Weffort (1993). É preciso contar com a iniciativa e a disposição dos participantes, mas isso não é suficiente. A escola precisa organizar espaços e horários favoráveis ao encontro regular dos professores e planejar muito bem esses encontros.

A composição dos grupos e a periodicidade das reuniões devem ser realizadas sem deixar prejuízos ao atendimento aos seus alunos para que o trabalho coletivo seja garantido é de fundamental importância à participação do sistema de ensino na distribuição de recursos estruturais e funcionais.

Trabalhar coletivamente, não significa todos estarem juntos o tempo todo. De acordo com os objetivos da instituição é possível dividir

responsabilidades e executar atividades com subgrupos ou individualmente, garantindo sempre a troca constante de informações e a continuidade do trabalho na direção dos objetivos fixados.

Para que o trabalho coletivo tenha êxito é indispensável à presença de um coordenador na equipe, quase sempre é ele que consegue ver mais longe do que os outros não se desligando das intenções fundamentais do trabalho.

Partindo da reflexão como principal instrumento de mudança, é ele que incentiva o grupo a observar, pensar, analisar, investigar, apontando a direção do trabalho em grupo, pois sabe aonde quer chegar e o que deve conquistar para que o grupo supere suas dificuldades e atinjam seus objetivos.

É importante que a sociedade se constitua num centro de atualização e reflexão sobre a ação educativa de seus profissionais oferecendo-lhes formação continuada.

> *A capacitação só será efetiva se os professores, ao longo do trabalho, puderem ampliar sua competência pedagógica e sua consciência social e política. Esse não é um objetivo simples de atingir, daí a necessidade de elaborar um programa de formação permanente dentro da escola, onde trabalho individual e trabalho coletivo estejam articulados num conjunto harmônico, com clareza dos pontos de partida e de chegada, tendo como eixo norteador a construção do projeto da própria escola. (CENPEC, s.d., p. 19).*

Investir na capacitação não significa solucionar os problemas de imediato. É necessário que os limites e possibilidades dessas propostas sejam definidos por etapas e que garantam continuidade de propósitos. É preciso também considerar as preocupações do grupo como ponto de partida, indo além das aparências, com o propósito de avançar, não apenas constatando problemas, mas investigando, suas raízes, origem.

Quando o trabalho coletivo é implantado com o sentido definido um alcance planejado configura-se, como instância privilegiada do desenvolvimento social e profissional para cada um dos componentes da equipe escolar e, consequentemente, como gerador de novas idéias, novos projetos.

> *"O trabalho coletivo é uma grande aprendizagem. Às vezes você chega com uma proposta, achando que ela é 'o máximo'. Aí o grupo questiona e você fica uma 'fera', porque achava a proposta 'o máximo', mas vai considerando as críticas, e pensando, argumentando... É um grande exercício de democracia. Não sei mais trabalhar sem ser em grupo", diz um professor de 5ª a 8ª da Escola Municipal Carlos Rizzini, em São Paulo. (CENPEC, s.d., p. 18).*

Ao exercer o trabalho coletivo, o professor cresce. E é a partir das discussões em grupo que desenvolve seu potencial de participação, cooperação, respeito mútuo e crítica.

Ao ouvir, pensar, discutir, decidir, exercício fundamental do trabalho coletivo o professor fica ainda mais seguro para desenvolver estas habilidades em seus alunos, tornando-os cada vez mais críticos reflexivos e capazes de atuarem como verdadeiros cidadãos.

O Papel do Gestor na Dinâmica Escolar

Cabe ao gestor neste ambiente escolar permitir a inserção de metodologias de trabalho inserindo dinâmicas, impondo limites em que os professores possam dar continuidade em suas aulas logo após a dinâmica e que os alunos saibam respeitar em suas salas de aula o ritmo de aprendizado e de desenvolvimento de cada aluno que esta participando da dinâmica , conscientes de que a diversidade leva a trocas significativas do sujeito consigo mesmo e com o meio a sua volta.

Nas primeiras décadas do século XX houve um movimento para que os diretores aplicassem as Teorias Administrativas em suas atividades cotidianas. A partir da década de 80 esses modelos passaram a ser demasiadamente criticados e a Administração Escolar passou a ser responsabilidade do coletivo. Para essa concepção foi proposto o nome de: Gestão. O conceito de gestão se assenta sobre o aspecto de coletividade, participação, habilidade e competência, como condições fundamentais para a democratização do ensino, a melhoria da qualidade da Educação e a transformação da sociedade vigente.

A gestão educacional possui um enfoque democrático que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação da comunidade escolar. Por isso torna-se necessário rever a discussão sobre o papel do gestor escolar.

Há bem pouco tempo dirigir uma escola consistia apenas em zelar pelo seu bom funcionamento, centralizando em si todas as decisões e administrando com prudência e pulso forte os eventuais imprevistos.

Na classificação de Likert apresentada por Chiavenato (1983), os sistemas autoritário-coercitivo e autoritário-benevolente são dois dos quatro sistemas administrativos; os demais são o consultivo e o participativo. Na organização escolar, essa distinção contribui para refletir sobre a concentração ou a partilha das decisões e sobre o envolvimento dos profissionais no trabalho coletivo.

Lück (2000, p. 13) descreve um modelo de direção tutelado pelos órgãos centrais, no qual o diretor atua principalmente como executor de determinações superiores. Nesse modelo, o bom desempenho é associado ao cumprimento das obrigações estabelecidas, e não à construção coletiva da autonomia da escola.

Atualmente um novo paradigma se desenvolveu na Educação e na Gestão Escolar, exigi-se um novo modelo de educação, escola e perfil de dirigente com formação e conhecimentos específicos para o cargo, para que se possa desenvolver na escola um processo de ensino-aprendizagem que integra o aluno a sociedade em que vivem tornando-se necessárias à superação do enfoque administrativo e à construção da gestão democrática. Esse movimento concentra-se em quatro vertentes básicas da gestão escolar: participação da comunidade escolar, criação de um colegiado, repasse de recursos financeiros e aumento da autonomia escolar.

Na complexidade do contexto atual é difícil para um diretor assumir tudo sozinho. Ele deve ter discernimento para cerca-se de uma equipe competente e integrada com a identidade da escola, pautada num planejamento estratégico aberto a inovações, no crescimento pessoal e profissional, na formação do cidadão e na melhoria da qualidade do ensino público.

Entende-se, portanto que a força do trabalho em uma gestão participativa está no trabalho de todos os membros que interagem no processo, logo deve haver consenso, empatia, sinergia e afetividade nas relações inter-pessoais presentes na escola.

Segundo Weiss (1994), equipes eficientes reconhecem suas dificuldades e desenvolvem apoio mútuo. Seus integrantes compartilham o reconhecimento recebido pela equipe e encontram realização na participação no trabalho coletivo.

A ideia que perpassa a passagem acima é a de participação, trabalho coletivo, responsabilidade compartilhada e respeito à diversidade.

O novo modelo de gestão associa-se à democratização do processo escolar, em ação coletiva e participativa que visa à melhoria da qualidade do ensino e o respeito as diferentes culturas e indivíduos. Porque democracia não é negar as diferenças, mas aprender a dialogar com elas, canalizando-as para um projeto maior de humanização das pessoas envolvidas.

A prática do gestor nessa perspectiva deve proporcionar a criação de um ambiente de respeito e efetividade, o favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos, a humanização do relacionamento, o exercício da cidadania e o envolvimento nas discussões fundamentais na escola.

A administração colegiada é formada por um conselho escolar que tem seus objetivos e metas construídas a partir da escola concreta com todos os seus problemas, anseios e possibilidades.

As Competências de um Gestor

Com a gestão democrática, a forma de seleção dos gestores dar-se-á por eleições diretas, que permite o debate no contexto escolar, ou seja, permite que os vários seguimentos que compõem o universo escolar se manifestem, pleiteiem-se, disputem e cheguem a uma convivência em função dos rumos da escola.

O gestor deve respeitar os preceitos democráticos estabelecidos na constituição de 1988, na LDB 9.394/96, na Carta de Princípios da Educação de Alagoas e Estatuto do Magistério Público de Alagoas.

Como podemos ver, o cargo de diretor de escola é definido em termos legais desde 1988, tornando-se explicito no nosso Estado a partir da Carta de Princípios da Educação de Alagoas.

Lück (2000, p. 23) ressalta que a eleição de diretores não democratiza a gestão por si mesma. Ela adquire sentido democrático quando integra um processo mais amplo de participação da comunidade escolar.

Com a eleição direta de diretores escolares surge um avanço na formação de um trabalho coletivo e participativo e na construção da autonomia da escola, respondendo as expectativas da comunidade escolar e social.

Despertar o potencial de cada pessoa da instituição, transformando a escola em oficina de trabalho e pesquisa, onde todos cooperam, aprende e ensina o tempo todo, é a essência da gestão democrática e da liderança assumida pelo diretor.

Para organizar a análise do trabalho do gestor, consideram-se três eixos complementares: o pedagógico, o administrativo e o relacional.

Essa organização permite relacionar as atividades da escola ao processo participativo discutido por Lück (2000).

O Eixo Pedagógico - norteado pela proposta política pedagógica da escola centralizado no professor aluno e na melhoria à qualidade de ensino. O Eixo Administrativo-norteado pela gestão democrática, baseada na estrutura não-verticanizada. O Eixo relacional - norteado pelo processo participativo, descentralizado e pelo estabelecimento de parcerias com a comunidade e outras instituições.

A articulação desses eixos possibilita a escola construir sua autonomia, esta por sua vez entendida como possibilidade da escola vir a tomar suas decisões traçando seus rumos, buscando caminhos e criando condições para atingir seus objetivos.

Além dos eixos já mencionados o gestor deve compreender o eixo político de sua atuação voltada na ação participativa.

O gestor segundo Hora (1994), é aquele que:

> *Está na gestão da escola para o alcance de sua finalidade, tendo como função principal realizar uma liderança política, cultural, relacional e pedagógica no sentido de viabilizar o cumprimento da legislação e a construção da autonomia participativa.*

A autonomia da escola abrange as dimensões financeira, política, administrativa e pedagógica, que precisam se desenvolver de forma articulada e interdependente (Lück, 2000, p. 25). A direção escolar deve considerar essas dimensões na construção das decisões e na organização do trabalho coletivo.

Uma escola de qualidade é gerida com competência, agilidade, motivação e criatividade de forma coletiva e participativa.

É importante que o diretor aja como líder de relações humanas, enfatizando um ambiente positivo cooperativo e capaz de resolver os conflitos que surgem, promovendo o consenso em prol da função e do objetivo da escola. Além disso, ele deve criar um clima de aconchego, amizade, amor pelos estudos, incentivo às mudanças, ou seja, ser diretor é uma tarefa para educadores compromissados com o ser humano.

A função do diretor é de gestor que discute as possibilidades da lei, do regimento e do PPP, visando melhorar a qualidade do ensino público, respondendo aos anseios e necessidades da comunidade escolar.

A Prática do Gestor no Cotidiano da Escola

As mudanças ocorridas no ensino público no Brasil nas últimas décadas e a institucionalização da democracia, associados a um repensar da gestão educacional presentes em nossas escolas tem sido elementos norteadores das transformações almejadas pela sociedade contemporânea.

Lück (2000) relaciona a construção da autonomia escolar à liderança, à participação da comunidade e ao acompanhamento dos resultados. Esses aspectos exigem que o gestor articule os recursos disponíveis, as decisões coletivas e os objetivos educacionais.

Com base nessa perspectiva de gestão compartilhada, podem-se organizar os seguintes encaminhamentos para o trabalho do gestor:

Buscar parcerias, compartilhar a liderança e compreender as dimensões técnica, política e pedagógica da ação escolar; identificar as potencialidades dos professores e suas necessidades de formação; e favorecer o diálogo e o compromisso coletivo com a escola.

O diálogo não elimina as diferenças e os conflitos, mas permite construir decisões com a participação dos sujeitos envolvidos. A autonomia escolar se fortalece quando a comunidade acompanha as ações da escola e compartilha responsabilidades pela formação dos alunos.

Orientar, acompanhar e motivar o trabalho pedagógico em conjunto com a coordenação.

Desenvolver competências e habilidades que favoreçam o trabalho coletivo, as relações pessoais e o encaminhamento de soluções para os problemas e as necessidades da instituição.

Portanto entendemos que na gestão compartilhada o diretor/gestor é o grande articulador de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e precisa entender que a escola pública recebe a população mais carente, por isso é na escola que o indivíduo precisa encontra seu desenvolvimento social para que venha a se constituir cidadão.

Mensalmente o Diretor com sua equipe de trabalho reúnem os professores em uma escola rural para discutirem o trabalho pedagógico das escolas, essa foi a maneira mais fácil de trabalhar com os docentes, porque em vez deles deslocarem para cidade, a equipe da secretaria vai até eles, foi uma decisão tomada com todos os envolvidos com a escola, dessa forma os próprios professores

entenderam que seria melhor porque evitaria gastos com passagens e alguns teriam que caminhar por vários quilômetros para pegar o ônibus que fazem a linha diária para a sede do município.

Foi um avanço dessa Gestão, devido ter tomado a decisão juntamente com a comunidade escolar. A partir daí os professores trocam experiências de suas realidades, nesse sentido, é fundamental que a escola interprete os dados obtidos, relativos à sua realidade, compreender o campo e a educação do campo: o primeiro, diz respeito a superação da dicotomia entre rural e urbano e o segundo, à necessidade de criar vínculos de pertença dos sujeitos do campo. Esses dois aspectos somados a diversidade dos povos do campo exige um processo educativo que afirme a educação como um processo ao longo da vida.

Foto 10. Encontro na Zona Rural com os Professores



Fonte: Acervo do pesquisador.

A foto a seguir é um mapeamento do Assentamento Vale do Seringal, onde está localizada 16 escolas Rurais Municipais das 17 que temos.

Foto 11. Placa com o mapa do Projeto de Assentamento Vale do Seringal.



Fonte: Secretaria de Agricultura Castanheira, 2009.

Todo mês de outubro reunimos as escolas e passamos o dia todo com gincanas, envolvendo várias brincadeiras e presente para os alunos, esse momento é muito importante, porque o aluno camponês sente-se valorizado principalmente nas perguntas e respostas referente ao conteúdo ministrado no decorrer do ano pelos professores.

As fotos a seguir mostram o Secretário Municipal de Educação sobre uma corda mostrando que essa brincadeira faz parte da gincana que está sendo trabalhada.

Foto 12. Gincana escolar.



Fonte: Acervo da Secretaria Municipal de Educação.

De acordo com os mais conceituados dicionários da língua portuguesa, gincana é uma competição onde os participantes divididos em equipes, devem cumprir com habilidade e destreza, as tarefas propostas pela comissão organizadora dentro do tempo estipulado. Essas tarefas têm a finalidade de somar pontos. Ao final de todas as tarefas, a equipe que obtiver a maior soma de pontos conquistados durante a gincana, será proclamada campeã.

Essa é uma definição apenas literal, que não consegue expressar em sua essência, o real significado de uma gincana. Cada gincana, tem uma peculiaridade, mas em geral, todas elas envolvem uma boa dose de emoção, raça e rivalidade.

Foto 13. Chapéu de palha o Diretor Lourival, ao seu lado a Coordenadora Rosilene, de óculos escuros a professora Loandra de boné marrom o vereador Nildomar e ao seu lado a coordenadora

Maria Izabel e chapéu de pano e de camiseta azul o Secretário Municipal de Educação Prof. Amim



Fonte: Acervo do Secretaria Municipal de Educação 2009.

Foto 14. O Secretário passando as regras da gincana.



Fonte: Acervo do Secretaria Municipal de Educação.

A nossa realidade muitas vezes nos enche de surpresas, principalmente nas visitas no dias chuvosos, deparamos árvores caídas ao caminho, estradas sem condições de passar e vários obstáculos pelo caminho, mas não deixamos de persistir.

Foto 15. A ex-secretária de Educação, o Diretor e o motorista da camionete.



Fonte: Acervo do Secretaria Municipal de Educação 2009.

Foto 16. Camionete da educação próximo ao assentamento.



Fonte: Secretaria Municipal de Educação.

Foto 17. A enxurrada levou o aterro e tivemos que voltar.



Fonte: Secretaria Municipal de Educação

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com as dificuldades enfrentadas, nunca deixamos escolas sem visitar, mesmos quando o carro não chegava até a instituição escolar, não desanimamos chegamos a pé ou de carona. O interessante que nesses lugares moram um povo com persistência e

cada família possui um pedaço de terra, onde eles plantam e colhem. Parte desses produtos são vendidos para Conab (Companhia Nacional de Abastecimento). E o restante eles guardam para seus próprios sustentos.

A alegria da equipe da secretaria é quando depois de muita luta consegue chegar nas escolinhas nos meses chuvosos, mesmo fora do horário de aula, só a chegada já momento de entusiasmo. Vale ressaltar que as dificuldades de estrada acontecem somente no início e final do ano letivo, o restante dos meses ou conhecido como período seco as visitas ocorrem normalmente sem dificuldade alguma.

Foto 18. Depois de vários obstáculos pelo caminho, chegamos em uma escola num ponto estratégico do Assentamento.



Fonte: Secretaria Municipal de Educação- 2009

O sistema Democrático trouxe a sociedade um conjunto de procedimentos que ressalta uma convivência racional e que a própria Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº. 9.394/96. A luta da escola pública, mas

especificadamente desde os anos 20, dos pioneiros da educação, profissionais que almejavam uma educação para todos e de qualidade. diz que "Todo Poder Emana do Povo e em seu nome é exercido". Porém, para que esse sistema seja desenvolvido se faz necessário que o povo tenha uma nova concepção de sociedade realmente democrática, consciente de seu papel não como ser individualista, mas como ser humano responsável e parte do sistema de mudanças.

O processo democrático requer uma educação compromissada com o desenvolvimento das pessoas pertencentes a esta sociedade, desta forma democracia e educação andam juntas, pois se o processo democrático necessita de cidadãos que saibam articular discussão para que seja construída uma boa sociedade, a escola exerce o papel de desenvolver a consciência histórico crítica nesses cidadãos.

A escola Rural Municipal Raquel de Queirós , localizada no 2º Assentamento Vale do Seringal, no entanto, não está voltada apenas para os aspectos políticos e democráticos, mas sim como espaço de socialização onde a política é vista no âmbito da comunidade e na prática cotidiana em sala de aula. A escola constrói a democracia através de três características básicas.

O acesso á educação, que apesar de não ser tão fácil atingir as pessoas, pois muitos ficam para traz por conta do analfabetismo, abandono e fracasso escolar e outros. Existe o direito à educação, pois uma escola democrática luta em favor da igualdade social independente de origem, raça ou condição financeira.

Os conteúdos do ensino e da educação possibilitam o desenvolvimento do indivíduo nos conhecimentos a respeito da cientificidade, a história da luta pela democracia a busca pela igualdade e solidariedade.

As práticas organizacionais pedagógicas desenvolvem nos indivíduos além do conhecimento científico a capacidade de construir suas opiniões sendo respeitada sua liberdade de expressão.

A Segunda condição não está apenas no combate ao autoritarismo e castigos, mas numa prática educativa aberta ao conhecimento, à cultura democrática que é desenvolvida com a participação de todas as práticas pedagógicas onde é estimulado a honestidade intelectual, o hábito de dizer a verdade deve estar presentes no sistema educacional nas relações interpessoais é preciso que as pessoas tenham liberdade, clima aberto, combate ao preconceito, prática de ajuda nas salas de aula. Na relação comunidade escola é necessário que exista uma preocupação com os problemas sociais que ocorrem a sua volta, buscando na medida do possível desenvolver tarefas socializadoras.

A escola que queremos mas a escola que tenho hoje é um lugar que os alunos gostam de estar, gostam de participar, gostam de planejar, gostam de produzir conhecimento. Eles só não gostam de “fazer dever”, “copiar do quadro”, “levar dever de casa”. Adoram desenvolver projetos, fazer teatro, compor poesias, fazer murais, planejar Mostra de Ciências, Bienal do Livro, Aulas-Passeio comunitário para estudos com a comunidade envolvendo estudos dos calendários de produção com a participação de todos que fazem parte da comunidade que estão inseridos é um apoio recíproco onde todos são beneficiados, exercendo a verdadeira

democracia. No entanto para que exista a participação de todos faz-se necessário trabalharmos na escola a cidadania, que tem suas dificuldades para ser desenvolvida pelo fato a desenvolver os momentos vivenciados por tanto tempo um modelo de ensino onde só era permitido copiar e repetir o que se era determinado, isso sem falar no espaço físico onde qualquer tentativa de trazer algo novo chocava-se com vários fatores contrários a ação.

Felizmente O que se percebe é que a visão das pessoas que fazem educação no mundo vem mudando e apesar das dificuldades, hoje, já podemos contar com um grupo de pessoas engajadas na educação verdadeiramente cidadã, onde o maior objetivo é desenvolver nos alunos a capacidade de realizar juízos reflexivos, ou seja, de lutar pelos seus direitos e deveres de forma consciente, pessoas que tenham a capacidade de trabalhar e utilizar as novas tecnologias, exercendo uma cidadania responsável que gerará no indivíduo uma auto-satisfação.

Na ação da cidadania faz-se necessário também o desenvolvimento da consciência política independente, à algum tempo atrás os líderes governamentais primavam para que as classes populares tivessem um pensar político de acordo com o que fosse melhor para eles, não existia autonomia de opinião que gera liberdade e isso faz parte da cidadania.

Podemos dizer, portanto, que para a formação da cidadania em nosso país, as mudanças devem ser sociais e pedagógicas e estarem atreladas. Apesar de alguns autores acreditarem estar longe da cidadania, em nosso Estado especificamente, já podemos contemplar uma luz no fim do túnel quando vivenciamos nas escolas públicas a gestão democrática, a carta de princípios da

educação contendo ações que se efetivadas produzirão a tão almejada cidadania.

Atualmente, já podemos contar com a educação para a cidadania proposta educacional que está inserida num processo de mudança das camadas populares, organizando-se como espaço democrático, onde através do dialogo vamos a busca da justiça social.

O currículo não é composto apenas dos conteúdos a serem ensinados na escola, existem duas tendências na pedagogia crítica que se alternam em opinião entre transmitir conhecimentos históricos popularizando o conhecimento científico e a outra consiste na escola desenvolver o conhecimento popular, ou seja, das camadas mais pobres, porém quando pensamos na questão de organização vemos que não existe método sem conteúdo e vice-versa. Essa é a realidade enfrentada diariamente com nossas crianças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ângela. Leitura de mundo no contexto da planetarização: por uma pedagogia de sustentabilidade. Tese de Doutorado. São Paulo, FE – USP, 2002.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilidade da gestão escolar em Portugal In FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org) Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2ª Ed. 2000, p. II – 32.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 12 nov. 2026.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CENPEC. Trabalho coletivo na escola. São Paulo: CENPEC, [s.d.]. (Raízes e Asas, fasc. 3). Disponível em: https://saberesepraticas.cenpec.org.br/wp-content/uploads/2020/07/raizes-e-asas-fasciculo-3-trabalho-coletivo-na-escola.pdf. Acesso em: 12 nov. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Ed. São Paulo: MCGRAW – Hill do Brasil, 1983.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 1997.

GADOTTI, Moacir. Escola cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola. São Paulo, Cortez, 1992.

GADOTTI, Moacir. Perspectivas atuais da educação. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 3–11, 2000.

GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo. História da educação. São Paulo: Cortez, 1990.

HORA, Dinair Leal da. Gestão Democrática na Escola: Artes e Ofício da Participação Coletiva. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP). O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova: reprodução do documento de 1932. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v. 65, n. 150, p. 407–425, maio/ago. 1984. Disponível em: https://download.inep.gov.br/download/70Anos/Manifesto_dos_Pioneiros_Educacao_Nova.pdf. Acesso em: 12 nov. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11–33, fev./jun. 2000.

MALUF, Sheila Diab (org.). A Prática Pedagógica em Questão. Maceió: Edição Cata Vento, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. Por dentro da escola pública. São Paulo: Xamã, 1995.

PENIN, Sonia Teresinha de Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (org.). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza; VIEIRA, Sofia Lerche. Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo I. Brasília: CONSED, 2001.

PEPE, Cristiane Marcela; MERCADO, Elisangela Leal de Oliveira. Gestão Educacional. Maceió: NEAD, 2005.

PIMENTA, Selma Garrido. A Construção do Projeto Político Pedagógico na Escola de 1ª grau. In: série Idéias. Nº 8. São Paulo: Cortez, 1997.

RIBEIRO, Djeissom Silva; MACHADO, Lourdes Marcelino. Para uma Teoria da Administração Escolar no Brasil: A evolução do conhecimento. Piracicaba: ANPAE, 2003.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Departamento de Ensino. Concepção Educação/Projeto Político Pedagógico. Maceió, 2000. 26 p.

SILVA, Maria Alice Setúbal Souza. Qualidade para Todos: O caminho de cada escola! Centro de Pesquisas para Educação e Cultura. São Paulo: CENPEC, 1994.

TAREFA para o futuro. Coleção Brasil 500 anos. São Paulo: Nova Cultural, n. 12, p. 705, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. 7. ed.

Campinas, SP: Papirus, 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico. Campinas, São Paulo: Papirus, 1998.

WEFFORT, Madalena Freire et. Alii. Grupo: Indivíduos saber e parceria. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1993.

WEISS, Donald H. Organizando uma verdadeira equipe. São Paulo: Nobel, 1994.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PROJOVEM – Programa Nacional de Inclusão de Jovens

MEC – Ministério da Educação

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

ONU – Organizações das Nações Unidas

FUNDEB – Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica.

PPP – Projeto Político Pedagógico.

LDB – Leis de Diretrizes e Bases da Educação.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento