



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Tânia Regina Rocha Garcia

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLA PARTICIPATIVA**

BELO HORIZONTE - MG  
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Tânia Regina Rocha Garcia

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLA PARTICIPATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de ***Especialista em Gestão Escolar***.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mestre e Especialista  
Regina Auxiliadora Barros de Souza - UFMG

BELO HORIZONTE - MG  
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Tânia Regina Rocha Garcia

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLA PARTICIPATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado por banca examinadora em  
\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011, conferindo ao autor o título de  
**Especialista em Gestão Escolar.**

Banca Examinadora:

Prof<sup>a</sup>. Mestre e Especialista Regina Auxiliadora Barros de  
Souza (Orientadora) - UFMG

BELO HORIZONTE - MG  
2011

Dedico este trabalho...

...Às pessoas que amo.

Ao meu marido, companheiro de todas as horas,

Às minhas filhas, melhor presente que recebi de Deus;

À minha neta, Maria Isabelly, fonte constante de inspiração.

Em especial ao meu pai (in memórian)

Que sempre acreditou no meu potencial, meu eterno herói!

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço àquele que me deu condições de estar aqui e concluir este curso: “ DEUS “.

A minha amiga e parceira de trabalho Maria Aparecida Baldini Beserra, que me apoiou e não mediu esforços para auxiliar-me, com sua sabedoria tecnológica, no decorrer do curso.

Aos colegas Marcio, Mirian e Luis Carlos, que me proporcionaram recursos, objeto de estudo e orientação.

“ Educar é mostrar a vida a quem ainda não a viu”  
( Rubem Alves )

## RESUMO

Este trabalho se propõe a apresentar um estudo que possa aprimorar conhecimentos e levantar hipóteses quanto ao papel do gestor escolar, saindo de uma visão hierarquizada e burocrática de administração escolar, para uma proposta de gestão democrática e participativa da escola. Ele tem por objetivo estabelecer os caminhos necessários para se chegar a uma Gestão Democrática, identificando para isso os pressupostos da gestão democrática na legislação; conceituando o processo de construção democrática como movimento permanente que não se decreta, mas resulta de processo coletivo de tomada de decisão e de luta política e, portanto de participação; buscando mecanismos de participação e democratização da gestão escolar e fortalecendo a autonomia da escola.

A gestão democrática participativa, em todos os campos de atuação da escola, concorre para o aperfeiçoamento da práxis educacional, tendo em vista que viabiliza canais de envolvimento cada vez maior por parte dos sujeitos sociais pertencentes ao contexto educacional aí compartilhado.

Uma gestão democrática garante, pelo menos em princípio, o aperfeiçoamento do debate e da prática educativa, além de proporcionar um caminho para a incorporação à dinâmica organizacional da escola dos sujeitos sociais, procurando incrementar o processo educativo.

Entendendo a gestão como ato político-pedagógico, ela deverá ser exercida levando em conta os seguintes aspectos: a participação cidadã na escola; a gestão democrática como aprendizado e exercício de participação; a escolha de diretores; a autonomia da escola.

**Palavras-chaves:** Gestão democrática; autonomia da escola; participação cidadã.

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	10
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	21
BIBLIOGRAFIA.....	22

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática da escola pública tem sido defendida como descentralização, participação e transparência a fim de trabalhar de forma coletiva. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB – por sua vez, determina princípios que devem reger o ensino, sendo que um deles é a Gestão Democrática.

A efetivação de uma lógica de gestão democrática é sempre processual e, portanto, permanente vivência e aprendizado. É um processo eminentemente pedagógico, que envolve, entre outros, o conhecimento da legislação, a discussão e participação nas modalidades de provimento ao cargo de dirigente escolar, a implantação e consolidação de mecanismos de participação, tais como Conselho Escolar.

Há alguns anos, o gestor centralizava em suas mãos a tomada de decisões e pouco partilhava com as comunidades local e escolar. A complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e de sua gestão, a democratização das relações escolares e a rediscussão das formas de escolha dos diretores começaram a interferir nessa lógica tradicional de gestão. Isso quer dizer que a organização e a gestão da escola passam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar.

É incentivando as formas democráticas de administração que o gestor escolar deixará de ser o líder formalmente constituído, para ser o líder de fato.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC – será norteado sob a temática: Gestão Democrática. O seu objetivo é verificar, analisar e refletir criticamente sobre as competências básicas necessárias para o exercício de uma gestão democrática no contexto escolar.

O trabalho em pauta trata-se de uma pesquisa documental, desenvolvido com base na análise do Projeto Político Pedagógico - PPP – da Escola Municipal Orlando Paulino da Costa, localizada no município de Alfenas, no estado de Minas Gerais. Fontes literárias também foram usadas, buscando alguns autores que discorrem sobre a temática, buscando respostas de como se desenvolve um trabalho voltado para a comunidade escolar sem comprometer a qualidade do ensino.

Esse trabalho justifica-se pelo que estamos vivenciando atualmente: encontramos-nos diversas vezes em situações que nos levam a refletir sobre o trabalho que estamos desempenhando enquanto gestores. A comunidade cobra uma postura do gestor que, por muitas vezes, encontra-se sem saída para determinadas cobranças. A gestão escolar requer paciência e equilíbrio para superação do individualismo, do egoísmo, da tolerância. O coletivo também educa. É nele que se aprende a respeitar a opinião do outro; a escutar; a contribuir e receber contribuição; aceitar decisões contrárias; a tolerar; a entender e respeitar as questões do outro.

Quando o gestor divide responsabilidades, perde o poder de decidir sozinho, mas não perde a autoridade. Decidir sozinho na escola significa negar ao outro o direito e o dever de participar e zelar por um espaço que também lhe pertence. Tem autoridade o que desempenha com competência suas funções.

A escola não é um lugar onde cada um pode fazer o que quer; ao contrário, ela é um lugar onde todos trabalham para a realização de um projeto coletivo.

Pensamos estar preparados para resolver quaisquer eventualidades dentro de uma instituição de ensino, e nem sempre isso é possível. Entende-se que numa gestão participativa todos devem opinar, mas, para isso, devem ser orientados, pois nem sempre toda comunidade escolar é detentora do conhecimento e da prática que requer o exercício de uma gestão.

O conhecimento e o redimensionamento da legislação, visando garantir reais possibilidades de participação e organização colegiada, são fundamentais para a garantia da democratização das relações e do poder da unidade escolar.

Acredita-se que esse trabalho proporcionará reflexões necessárias para os caminhos inerentes ao exercício de uma gestão democrática pautada no conhecimento, ou seja, aquela que busca ouvir sua comunidade e integrá-la em seu modelo de gestão, tendo como foco a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem.

Fortalecendo as instâncias de participação, como o Conselho Escolar, buscando formas de ampliar a participação ativa dos professores, especialistas, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local é que podemos esperar a efetivação de um processo de gestão inovador que expresse, a cada dia, as possibilidades de construção de uma nova cultura escolar.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma das finalidades da educação escolar é assegurar ao indivíduo uma formação comum indispensável à participação política e, ao mesmo tempo, fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

O reconhecimento da educação básica como direito de todos e dever do Estado possibilitou a construção de uma instituição social de formação comum, destinada a todos os sujeitos, apesar das desigualdades sociais.

Nos anos de 1990, mudanças legais ocorreram no âmbito legislativo, destacando-se a aprovação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, por meio da Lei nº 9394/96. A LDB alterou o panorama da educação básica, que passou a compreender a educação infantil, o ensino fundamental e o médio. Além dessa mudança, a LDB redirecionou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, estrutura curricular, requerendo, entre outros, a implementação de processos de participação e gestão democrática nas unidades escolares públicas.

A Lei 9394/96 estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar. Assim, por gestão democrática entendemos a garantia de mecanismos e condições para que espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram.

Para Libâneo (2002, p. 87 ), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas buscam-se resultados por meio da participação. Nas escolas, buscam-se bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias, de exercício de poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. Nesse sentido, Luck (2002,p.66), diz que:

“A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) da gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.”

A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento de avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de processo a ser construído coletivamente que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, estadual ou federal), de cada escola. O importante é compreender que esse processo não se efetiva por decreto, portarias ou resolução, mas é resultante, sobre tudo da concepção de gestão e de participação que temos. A escola é um espaço de contradições e diferenças. Quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos.

A abertura política do país permitiu que a Constituição Brasileira da 1988 incorporasse aspirações do povo brasileiro desejoso de participar de decisões substantivas.

Na área da educação, inúmeros movimentos organizados por educadores influenciaram a inclusão, no texto constitucional, de dispositivos significativos em direção à democratização da Educação.

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais ( pais, professores, funcionários, estudantes ). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e tomada de decisões.

Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na

escola (Conselhos Escolares, Conselhos de Classe), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar.

Diante disso, o gestor precisa banir a visão fragmentada de administrar que, de um lado, confere-lhe a atribuição de criar as condições básicas para o funcionamento da escola e de outro, reserva exclusivamente aos professores e pedagogos a responsabilidade pelo pedagógico.

O gestor não pode perder a visão de totalidade da escola e de sua missão. Sua atuação não pode ser solitária, e sim solidária, envolvendo todos os sujeitos nas definições fundamentais da escola.

Nesse cenário, a implementação de processos e práticas de participação coletiva, bem como a avaliação destas, é fundamental para romper com a lógica autoritária em que se estruturam as concepções e práticas dominantes de organização e gestão escolares. Desse modo, é fundamental ressaltarmos a importância da construção coletiva de um projeto pedagógico pela escola, envolvendo os diferentes seguimentos da comunidade local e escolar; da discussão e mudanças na organização do trabalho e na gestão da escola; do estabelecimento de formas de distribuição do poder, assim como na vivência e construção de novas formas de relacionamento interpessoal.

Paro ( 2001, p. 29-30 ), ao analisar a influência positiva da escola na vida das pessoas, indica elementos para pensarmos e rediscutirmos a escola autoritária que temos, com a finalidade de direcioná-la para uma escola voltada para a emancipação e a participação democrática.

A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação é fundamental para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos.

A democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e a gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das

discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas. Entre elas destacam-se:

- 1) Diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios);
- 2) Diretor de carreira;
- 3) Diretor aprovado em concurso público;
- 4) Diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos;
- 5) Eleição direta para diretor.

Cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola. A complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo.

Ao analisar essas modalidades, a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar um diretor como cargo de confiança da administração pública. Contudo, essa modalidade parece ter completado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguia pela política do favoritismo e das marginalizações das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Essa modalidade articulada ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismos de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar.

Quanto ao diretor de carreira, o acesso ao cargo considera aspectos como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. É um procedimento que exclui a comunidade escolar na definição do seu destino.

O concurso público é defendido como mecanismo para nomeação do diretor, por se creditar a esse processo a objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais.

Por considerar que a gestão escolar não se reduz à dimensão técnica, mas configura-se também como ato político, entendemos que essa modalidade reduz o escopo da gestão a atividades administrativas rotineiras e burocráticas, deixando em segundo plano a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico.

Assim acredita-se que o concurso de provas, ou de provas e títulos, deve ser o ponto de partida para o ingresso do educador no sistema de ensino e, desse modo, parece não se apresentar como forma mais apropriada para escolha de dirigentes escolares.

A indicação a partir de listas tríplexes ou sêxtuplas consiste na consulta à comunidade escolar, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Cabe ao executivo nomear o diretor dentre os nomes destacados. Tal modalidade recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao executivo deliberar sobre a indicação ao diretor escolar fundamentado em critérios os mais diversos.

As eleições diretas para diretores, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas. Embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na democratização da escola e das relações sociais mais amplas – e não o único -, é necessário não perdermos de vista as limitações do sistema representativo, assentado em interesses muitas vezes antagônicos. Todavia, não é conveniente atribuir à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa modalidade como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático. Isso implica que, aliado à eleição, é fundamental enfatizar conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função. Nesse contexto, a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na democratização possível das relações escolares.

A eleição é um importante mecanismo no processo de gestão democrática, mas não é suficiente. Nesse sentido, outros processos e mecanismos devem ser vivenciados pelas unidades educativas, entre eles, o Conselho Escolar.

O Conselho Escolar, órgão de representação da comunidade educativa, trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolares e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultativo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador. Ele constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direção, quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletiva.

Assim, a autonomia da unidade escolar e a democratização da educação, e conseqüentemente a construção da gestão democrática, exigem a participação dos diferentes segmentos.

A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento de avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. De acordo com Gadotti (1997, p.16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino:

”Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.”

A construção de um processo de gestão democrática implica repensar a lógica de organização e participação na escola. Nessa direção, é fundamental discutirmos os mecanismos de participação na escola, suas finalidades e a definição de ações e metas a serem construídas coletivamente pelos diferentes segmentos que compõem a escola ou dela devem participar.

Pensar a gestão democrática implica ampliar os horizontes, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas, objetivando alcançar cada dia mais autonomia. Quando falamos em autonomia, estamos defendendo que a comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político-pedagógico, entendendo que neste está contido o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja, bem como estabelecer os processos de participação no dia-a-dia da escola.

O conceito de autonomia, segundo Barroso (2001, p. 16), “está etimologicamente ligado à idéia de auto governo, isto é, à faculdade que os indivíduos têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõem a liberdade ( e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional ( somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não ser em relação a outras.”

Desse modo, é possível concluir que a autonomia precisa ser cotidianamente construída, não sendo, portanto, resultados de atos e resoluções decretadas. A garantia de progressivos graus de autonomia é fundamental para a efetivação de processos de gestão democrática.

Barroso (2001, p. 18-23) aponta alguns princípios para a elaboração de um programa de reforço da autonomia das escolas: a “autonomia das escolas” é sempre uma autonomia relativa, uma vez que é condicionada pelos poderes públicos e pelo contexto em que se efetiva; a “autonomia” não pode ser considerada como uma “obrigação” para as escolas, mas sim com uma “possibilidade”; a autonomia é um investimento baseado em compromissos e implica melhoria e avanços para a escola.

A autonomia também se aprende. Ou seja, entendemos a autonomia e a gestão democrática como espaços articulados de construção diária e, portanto, resultado da mobilização e do envolvimento de todos no partilhamento do poder e no compromisso com o aprendizado político desse processo que se efetiva no exercício de construção cotidiano das várias formas de participação.

Participação efetiva e gestão democrática são fundamentais para que a autonomia escolar seja resultado da construção coletiva e democrática de projetos, na instituição educativa, que venham a atender aos anseios da comunidade escolar. A garantia de efetivação da participação cidadã sugere, portanto, a vivência de dinâmicas coletivas de participação nas esferas de poder e de decisão, pois os processos de participação, cuja natureza, caráter e finalidades se direcionam para a implementação de dinâmicas coletivas, implicam o compromisso com o partilhamento do poder por meio de mecanismos de participação envolvendo os atores e o seu papel nesse processo.

### **3. A CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO EXERCÍCIO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL ORLANDO PAULINO DA COSTA**

Esse trabalho procurou analisar os mecanismos utilizados pela EMEIF Orlando Paulino da Costa, localizada na Rodovia Alfenas-Areado, BR 491, Km 168, Fazenda Vargem Alegre, Bairro Muzambo, no município de Alfenas, no Estado de Minas Gerais, para tentar implementar uma gestão democrática no contexto escolar.

A E.M. Orlando Paulino da Costa, atende alunos de classe média-baixa. Por se tratar de uma comunidade rural, as famílias tiram seu próprio sustento da terra onde moram e produzem. Muitos alunos auxiliam os pais no contra turno, período em que não estão na escola. Isto faz com que a família pouco contribui com a gestão da escola de forma efetiva. Dão sua contribuição quando isto se faz necessário em reuniões de pais e professores que acontecem eventualmente.

A escola atende os Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental desde 1996, quando foi inaugurada, devido às escolas dos bairros rurais terem sido municipalizadas. Antes eram salas distribuídas pelas comunidades rurais vizinhas, hoje nucleadas nesta escola. É uma escola de pequeno porte, atende uma média de mais ou menos 300 alunos por ano, divididos em 14 turmas, nas modalidades: educação infantil, anos iniciais e anos finais. Esses alunos são atendidos em dois turnos, manhã e tarde.

Todo trabalho desenvolvido pela escola se fundamenta em um embasamento teórico, o que faz com que a comunidade fique alheia a algumas tomadas de decisões com base em uma estrutura teórica. Cabe ao gestor e aos demais colaboradores promoverem estudos que permitam a participação dos membros da comunidade escolar nas decisões a serem tomadas. Na maioria das vezes a possibilidade de orientação a essa comunidade acaba não acontecendo devido ao não comparecimento das pessoas, em função das diversas dificuldades apresentadas, tais como: disponibilidade de tempo, falta de meios de transporte para se locomoverem até a escola, omissão, falta de consciência participativa, confiança total no trabalho do gestor. Mesmo contando com as dificuldades apresentadas, ainda assim, a escola busca a participação da comunidade e para isto são promovidos encontros com a mesma através de eventos como “Família na Escola”, onde são propostas metas de ensino-aprendizagem e onde os pais têm a oportunidade de expressar seus sentimentos em relação ao ensino que está sendo

oferecido pela escola. Nesse sentido, busca-se integrar o ensino com a realidade vivenciada pelos alunos em seu cotidiano.

A relação escola-comunidade é pautada no respeito que a escola tem pela mesma e vice-versa. Todas as medidas são tomadas visando o melhor desempenho do aluno. Isto é feito com o consentimento dos pais, dos professores e alunos, com isto, aproximando-se da realidade de uma gestão democrática dentro do contexto da realidade escolar em que vivem.

Levar os professores à situação de reflexão-ação-reflexão, faz com que os mesmos exerçam seu papel transformador no processo ensino-aprendizagem, e, assim, integre-se na perspectiva global de todo o processo educativo, mobilizando também os demais segmentos da comunidade escolar.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a gestão um trabalho amplo e desafiador, conclui-se que deva ser realizado de forma a tender especificamente às necessidades do aluno, que é o centro do processo de ensino-aprendizagem. Organizar o trabalho pedagógico em escola pública não é tarefa fácil. É algo abrangente, requer uma formação de boa qualidade além de exigir do gestor um trabalho coletivo que busque incessantemente a autonomia, liberdade, emancipação e a participação na construção do projeto político-pedagógico. Numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendam aos interesses da comunidade escolar. Deverá compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando a individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo. Assim, passará a ser o coordenador e articulador dos processos decisórios da escola, sem deixar de valorizar lideranças naturais que vão emergindo no seu cotidiano.

A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na contextualização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns. O gestor passa a ser, antes de tudo, o educador, aquele que ensina e, também, aquele que aprende enquanto ensina; que coordena e facilita a criação de órgãos de gestão democrática; que mobiliza toda a escola para uma avaliação permanente do seu desempenho. É assim, que o gestor escolar deixará de ser o líder formalmente constituído, para ser o líder de fato.

É fundamental destacar aqui a importância e a complexidade da função desempenhada pelo gestor de uma escola que precisa equilibrar-se diante das inúmeras atividades que lhes são atribuídas no dia-a-dia de trabalho, tais como: gestão de pessoas, atender aos alunos e pais, gerenciar os recursos financeiros, cuidar do patrimônio público sob nossa responsabilidade, ficar atentos às questões legais e administrativas, resolver conflitos internos e, o mais importante, fazer com que tudo isso esteja a serviço da aprendizagem dos alunos, garantindo uma

educação de qualidade para todos, em harmonia com toda comunidade, no qual todos devam participar, apoiar e acreditar. Sendo assim cabe ao gestor saber conduzir todo este processo com eficácia, segurança e competência.

É importante ressaltar a importância de se estar sempre voltado para a comunidade, sem se esquecer de que quem está à frente de uma escola deve estar bem informado, basear-se em estudos, ter em mente que nem sempre a comunidade está preparada para assumir seu papel em uma escola participativa. Portanto, cabe ao gestor proporcionar meios de trazer esse conhecimento para os membros que farão parte da elaboração de projetos, estabelecendo assim uma gestão participativa pautada na práxis reflexiva, ou seja, na prática aliada ao conhecimento que a fundamentação teórica proporciona.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação** (Lei 9.394). Brasília, D.F: Senado, 1996.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, D.F: Senado, 1988.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: xamã 2001.

FERREIRA, Naura C. (Org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Pulo: Cortez, 2001.

LUCK, Heloisa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª ed. 2000

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997

BARROSO João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilidade da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação:atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001. p.11-32.

**A Escola pública de Qualidade: A gestão Pedagógica**, PROCAD, SEE/MG, Módulo 4

## BIBLIOGRAFIA

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 15ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloisa et al. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008

MASETTO, M. **Cultura educacional e gestão em mudança**. São Paulo: Avercamp, 2003.

**ANEXO I**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**ESCOLA MUNICIPAL ORLANDO PAULINO DA COSTA**



**UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FDE – FUNDAMENTOS DO DIREITO À EDUCAÇÃO  
E.M.E.I.F. ORLANDO PAULINO DA COSTA**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO –  
PEDAGÓGICO**

**TÂNIA REGINA ROCHA GARCIA**

**BELO HORIZONTE – MG  
2011**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	3
<b>2 DESENVOLVIMENTO</b> .....	4
<b>3 CONCLUSÃO</b> .....	7
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	8

## 1 INTRODUÇÃO

O PPP se faz importante para o funcionamento da escola como um todo e este deve ser elaborado pela própria comunidade escolar para que fique de acordo com a realidade da qual a escola está inserida e o gestor deve estar a frente para tomar decisões, organizar, dirigir de forma que a construção do PPP se torne real, e em busca da efetiva construção e instalação da democracia social e desta forma ser governada democraticamente. Neste contexto o PPP da escola deve mostrar de fato qual é o caminho a seguir, o direcionamento, sua organização, capacidades e dificuldades encontradas para buscar os acertos, os sucessos, as metas definidas coletivamente; assim a avaliação do mesmo será de responsabilidade de toda comunidade escolar.

Desta forma, é preciso buscar uma gestão mais democrática nas escolas através da ampliação do diálogo. É necessária que todos participem das decisões, onde as pessoas envolvidas discutam, deliberam e planejam, solucionam, acompanham, controlam e avaliam o conjunto de ações voltadas ao crescimento da escola como um todo. Sempre em busca de uma aprendizagem significativa com melhores resultados nas avaliações externas e um espaço prazeroso para toda comunidade escolar; para isso é preciso que se conheça a escola em todos os contextos, desde o espaço físico, comunidade escolar e seu entorno.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Para a re-elaboração do PPP este ano, focamos no aluno estudando e aprendendo; no professor aplicando práticas efetivas de ensino com base em metodologias detalhada com apoio dos especialistas; assim como nos especialistas e diretor preparado e estruturado para propiciar apoio aos professores.

Nossa Proposta Pedagógica explicita o compromisso com a qualidade do ensino, através do desenvolvimento de estratégias que garantam a aprendizagem dos alunos.

Nossa proposta busca um rumo, num processo de permanente reflexão e discussão em busca de alternativas viáveis à execução dos planos elaborados e propostos pela equipe de profissionais.

Para elaboração da nossa Proposta Político Pedagógica reunimos todos os profissionais da Educação da escola e fizemos uma reflexão sobre a nossa realidade. Como estamos, onde queremos chegar e colocamos em pauta para trabalharmos durante o ano: muito entusiasmo, animação, sanando os entraves que porventura surgirem neste período. Toda a comunidade escolar dedica-se a formação de pessoas que representam muito bem as escolas em todos os seguimentos da sociedade. Achamos que trabalhamos bem, direcionando nosso trabalho para formar cidadãos críticos, participativos, sem discriminação de raça, credo político ou social, oferecendo igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, gratuidade no ensino, gestão democrática, vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Iremos direcionar nosso trabalho buscando o apoio das famílias, da comunidade e o apoio incondicional das parcerias. Levaremos à todos, o verdadeiro significado de escola. A escola concebida como Espaço-tempo que cria permanentemente situações educativas que possibilitem aos alunos construir

conteúdos conceituais, desenvolverem habilidades e formarem valores/atitudes num mundo tão complexo onde precisam definir e encontrar caminhos.

Atendendo aos princípios e fins da Educação Nacional, a escola buscará alcançar:

- A construção de uma sociedade livre, justa e solidária;
- A preservação e expansão do patrimônio cultural;
- O preparo do indivíduo e da sociedade para o domínio dos recursos científicos e tecnológicos que lhes permitem utilizar as possibilidades e vencer as dificuldades do meio;
- O respeito à dignidade e as liberdades fundamentais do homem.

A elaboração da proposta motivou o pensar, o avaliar da prática, o planejar, o replanejar, o refletir e o conhecimento de uma nova política educacional.

Nossas perspectivas se abrem no mais diversos campos do saber; implicam num modelo educacional permanentemente aberto ao novo, ao dinâmico, ao interativo atento a uma comunidade que se transforma a cada momento.

Sabendo que a continuidade do sucesso requer uma constante busca de aperfeiçoamento e troca de experiências procuraremos aprimorar a cada ano, para proporcionar aos alunos um ensino de qualidade que ultrapassa os limites da sala de aula.

Nosso grande avanço é considerar as diversidades gerais e locais, levando em conta a experiência de nossa equipe. Se as condições não existem, na medida do possível iremos criá-las, seja em todo o coletivo da escola, ou seja, no grupo de colegas que tenham uma disposição comum e o desejo de tentar. O novo nasce do velho, de novas experiências e constatações. Mas o novo não nasce sem rupturas, nem ousadias e tentativas. Ficou claro para toda equipe durante elaboração do PPP que devemos fazer sempre o melhor e o mais importante. Tentar aprimorar sempre.

Este documento vem sendo implementado a anos porém sem que fosse muito cobrado e na correria do dia a dia meio ignorado. Hoje com a re-elaboração temos um olhar mais atento ao documento que nos rege com a realidade vivenciada.

Verificamos que sua aplicação proporciona um estudo reflexivo por toda comunidade escolar o tempo todo visando melhor qualidade e participação no processo.

O PPP da nossa é um instrumento elaborado a partir de uma proposta já existente sofrendo alterações a partir da avaliação e de sugestões vindas da SRE, das mudanças ocorridas na educação e nos resultados das avaliações externas e internas. As metas e ações previstas têm caráter flexível, considerando as necessidades emergentes e as propostas do Sistema Mineiro de Educação. Sua elaboração contou inicialmente com as sugestões dos diversos segmentos da unidade escolar consolidadas em reuniões entre os pares, assembléia com a comunidade e resultados obtidos nos processos educacionais. Quanto às alterações posteriores foi resultado do trabalho da equipe pedagógica, direção e sugestões de alguns professores. Sua organização se faz a partir da educação infantil até os anos finais do ensino fundamental. Quanto ao ensino fundamental ela parte de uma organização curricular que visa desenvolver habilidades e competências, bem como consta de um quadro curricular que tem suas referências baseadas nos PCNs. Especifica ainda: o tempo escolar, sistema de organização e anos de escolaridade; O critério de enturmação de alunos, a organização espacial, metodologia de trabalho.

Quanto à educação infantil, considerada a primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança em todos os seus aspectos devendo estar embasada em princípios, como por exemplo, o respeito aos seus direitos, entre eles o de brincar e outros. Seu plano curricular consta eixos de trabalho que visam à formação pessoal e social e o conhecimento de mundo, através de temas como identidade e autonomia, natureza e sociedade etc. consta também o perfil do profissional para a educação infantil e a forma de avaliar.

Organiza também processos que garantam a gestão participativa como Colegiado, Conselho de Classe, Caixa Escolar e outros.

Este projeto parte do princípio que a escola tem que oferecer uma educação de qualidade, tendo sua metodologia de trabalho voltada para esta qualidade que deverá se basear no ensino prazeroso, significativo, estruturado em valores, condizentes com a realidade de nosso educandos e com a parceria da comunidade. Tem por objetivo assegurar a legalidade, a transparência e autonomia na organização do currículo, das estratégias de avaliação, das intervenções pedagógicas, das programações das atividades, da articulação e integração dos profissionais e da comunidade. Estes objetivos serão atingidos quando houver maior integração da comunidade com a escola, quando todas as crianças até 8 anos de

idade estiverem lendo e escrevendo, quando o nível do IDEB da escola estiver sido alcançado, quando atingirmos um alto padrão de qualidade na educação.

### **3 CONCLUSÃO**

Ao analisarmos os PPP de nossas escolas vimos que ambos apresentam as mesmas características; uma vez que se encontram na zona rural, tem uma clientela aparentemente com os mesmos objetivos com educadores comprometidos com uma educação de qualidade, voltados para a busca de uma vida melhor no futuro e uma capacidade de interação com o grupo e com o meio em que vive.

Os PPP's foram montados coletivamente com a participação de todos envolvidos no processo, buscando adequá-lo de acordo com a realidade de cada escola aqui analisada. A mediação do gestor nesta re-elaboração foi fundamental para que este documento fosse elaborado de forma significativa para toda comunidade escolar, visto que se há participação há comprometimento.

Quando se fala em gestão democrática é preciso perceber o papel social no qual a escola está inserida. Que escola temos? E qual escola queremos? E o que faremos para conseguir atingir todos os objetivos propostos no PPP. Vivemos uma prática às vezes distante da teoria, e é necessário que consigamos nortear o trabalho desde a construção até a execução do mesmo no qual a teoria esteja vinculada à prática.

E a autonomia tão discutida não esteja submissa à política, onde as dificuldades de formar uma equipe de qualidade sejam sanadas, pois precisamos voltar a lutar pelos interesses dos alunos, pois de acordo com (AZEVEDO < 2002) a má gestão foi tomada como, praticamente, a causa de todos os males que afetam os processos de ensino aprendizagem. Neste contexto nós gestores precisamos atentar para esta situação uma vez que o papel do gestor é fundamental neste processo político, social e democrático. Com a construção e a implementação de um PPP que valorize a realidade, a cultura e o desejo de melhorar a cada dia na busca de uma escola pública com funções sociais, democrática e participativa e um gestor que inove e faça do PPP produzido pela comunidade escolar, um documento para

ser seguido e a garantia que proporcionaremos a coletividade e empenho de todos na execução do mesmo deve ser constante entre toda equipe.

Nós gestores estamos lutando a cada dia para que possamos mediar todo o P PP com responsabilidade e democracia. Temos que buscar o tempo todo diálogo entre todos envolvidos no processo para que possam participar opinando e tendo suas opiniões ouvidas e respeitadas.

Como gestoras procuramos mediar a elaboração do PPP de forma coletiva, articulando com os projetos da sala de aula, interagindo os espaços de aprendizagem atendendo às demandas dentro de um contexto social e propondo uma educação de qualidade como direito de todos.

A relevância de um projeto escolar consiste no planejamento que, evita improvisação, serviço malfeito, perda de tempo e de dinheiro.

Com planejamento, fica bem claro o que se pretende e o que deve ser feito para se chegar aonde se quer. Um bom Projeto Político Pedagógico dá segurança à escola. Escolhem-se as melhores estratégias o que facilita seu trabalho, pois o mesmo está fundamentado no Projeto que norteia toda Unidade Escolar. Isso se faz imprescindível para se ter um rumo, visando obtenção de resultados de forma mais eficiente, intensa, rápida e segura.

A escola deve buscar um ideal comum: fazer com que todos os alunos aprendam. Uma boa sugestão é nomear comissões de pais e encarregá-las de organizar campeonatos esportivos nos finais de semana na quadra da escola, cuidar dos banheiros ou da biblioteca.

*“Projeto Político Pedagógico: ação intencional. Compromisso sócio-político no sentido de compromisso com a formação do cidadão, para um tipo de sociedade e Pedagógico: no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas para que essas cumpram seus propósitos e sua intencionalidade”*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Implicações da Nova Lógica de Ação do Estado para Educação Municipal. **Revista educação & sociedade** n. 80, Campinas: CEDES, 2002.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político pedagógico (PPP) da escola.**

TARO, V. **Por Dentro da Escola Pública.** São Paulo: Xamã, 1995.