



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

JOSEANE DA SILVA LIMA DUARTE

**PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO ENTRE ESCOLA E COMUNIDADE
EM UMA ESCOLA MUNICIPAL NA CIDADE DE SUMÉ - PB.**

**SUMÉ - PB
2018**

JOSEANE DA SILVA LIMA DUARTE

**PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO ENTRE ESCOLA E COMUNIDADE
EM UMA ESCOLA MUNICIPAL NA CIDADE DE SUMÉ - PB.**

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

Orientador: Professor Me. Filipe Gervásio Pinto da Silva.

**SUMÉ - PB
2018**

D812p Duarte, Joseane da Silva Lima.

Processos de integração entre escola e comunidade em uma escola municipal na cidade de Sumé - PB. / Joseane da Silva Lima Duarte. - Sumé - PB: [s.n], 2018.

35 f.

Orientador: Professor Me. Filipe Gervásio Pinto da Silva.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Educação básica. 2. Escola e comunidade - interação. 3. Gestão escolar. I. Título.

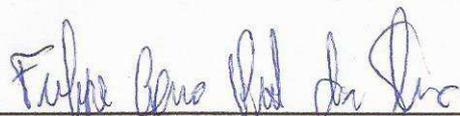
CDU: 37(045)

JOSEANE DA SILVA LIMA DUARTE

**PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO ENTRE ESCOLA E COMUNIDADE
EM UMA ESCOLA MUNICIPAL NA CIDADE DE SUMÉ - PB.**

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

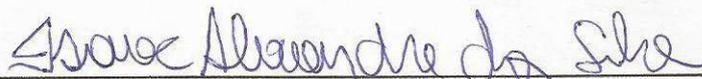
BANCA EXAMINADORA:



**Professor Me. Filipe Gervásio Pinto da Silva.
Orientador – UAEDUC/CDSA/UFCG**



**Professor Dr. Luiz Antônio Coelho da Silva.
Examinador I – UAGESP/CDSA/UFCG**



**Professor Dr. Isaac Alexandre da Silva.
Examinador II – UAEDUC/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 15 de março de 2018.

SUMÉ - PB

AGRADECIMENTOS

Ao pai celestial Deus, fonte de amor e esperança, por ter me conduzido durante toda essa trajetória.

Aos meus pais, pelo carinho e credibilidade na conquista desse título.

Aos meus queridos familiares e amigos, pelo carinho e apoio.

Ao meu professor orientador, pela paciência para comigo. Obrigada pela sua atenção, pois tudo que fazemos para ajudar ao próximo, pela própria lei da natureza, nos é devolvido em dobro.

RESUMO

Esse trabalho trata das relações escola-comunidade no processo de construção da gestão Democrática em uma Escola Municipal de Sumé. Tem como objetivo geral compreender as relações entre gestão e comunidade escolar na construção da gestão democrática e como objetivos específicos identificar e caracterizar as Instâncias de democratização de gestão; analisar as estratégias utilizadas pela gestão no processo gestor; identificar as estratégias utilizadas pela comunidade no processo participativo junto à gestão escolar e relacionar as estratégias tanto da gestão como da comunidade com o funcionamento destas instâncias de democratização. A abordagem metodológica é de Pesquisa Qualitativa, tendo como instrumentos de coleta de dados a análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestora, professora e membros da comunidade escolar. Os dados sinalizam para a existência de um diálogo entre gestão escolar e comunidade, envolvimento da gestão com o Projeto Político Pedagógico e Conselho Escolar, mas também um silenciamento da participação estudantil e poucas estratégias de envolvimento da comunidade escolar na escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Comunidade. Participação.

ABSTRACT

This work deals with school-community relations in the process of building Democratic management in a Municipal School of Sumé. Its general objective is to understand the relationship between management and school community in the construction of democratic management and as specific objectives identify and characterize the instances of democratization of management; analyze the strategies used by management in the processor manager; identify the strategies used by the community in the participatory process with school management and relate the strategies of both management and community to the functioning of these instances of democratization. The methodological approach is of Qualitative Research, having as instruments of data collection the documentary analysis and semi-structured interviews with manager, teacher and members of the school community. The data points to a gradual dialogue between school and community management, management involvement with the Political Pedagogical Project and School Board, but also a silencing of student participation and few strategies for involving the school community in school.

Keywords: School Management. Community. Participation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	11
2.1 GESTÃO ESCOLAR E OS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	13
2.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	14
2.3 O GESTOR DEMOCRÁTICO.....	16
2.4 AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR	17
2.5 O COLEGIADO OU CONSELHO ESCOLAR	19
3 METODOLOGIA	20
3.1 CAMPO DE ESTUDO	21
3.2 SUJEITOS DE PESQUISA	23
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	24
4.1 A VISÃO DA GESTORA ESCOLAR.....	25
4.2 A VISÃO DA PROFESSORA.....	27
4.3 A VISÃO DA PESSOA DA COMUNIDADE	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A – Entrevista aplicada junto ao Gestor, professor e comunidade, de uma Escola Municipal da cidade de Sumé.....	36

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata das relações entre escola e comunidade na tentativa de garantia de uma gestão Democrática na Educação Básica. Nesse sentido, faz-se necessário compreender as instâncias de democratização de gestão escolar, bem como as estratégias desenvolvidas pela comunidade e pela gestão escolar no processo gestor. Nosso lócus específico de investigação foi em uma escola da cidade de Sumé-PB, sinalizando as estratégias para compreender as relações entre gestão e comunidade escolar na construção da gestão democrática no ano de 2017.

A preocupação em desenvolver uma Gestão Democrática na escola ganha força com a Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, onde são fixadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino, essas que no Artigo 12 propõem a elaboração e execução da proposta pedagógica e no Artigo 15, uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola.

No contexto atual essa proposta está presente em praticamente todos os discursos e reformas educacionais surgidas desde então no que se refere à gestão. A gestão democrática pressupõe uma participação social nas tomadas de decisões; na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; e nos processos de avaliação da escola.

No processo interno à Gestão Escolar, o diretor desempenha um papel fundamental na Gestão Democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de práticas participativas. De acordo com Luck (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

Atualmente, as escolas necessitam de gestores que respeitem e pratiquem os princípios da gestão democrática, na garantia de um trabalho coletivo, participativo e socialmente contextualizado. Precisam ser capazes também de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e participação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e compartilhando o poder.

É ao diretor que todos os componentes da equipe levam suas ideias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência. Conforme Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Para que se tenha, de fato, uma gestão participativa, a comunidade deve estar comprometida com a proposta da escola, pois poderão estimular o gestor no desenvolvimento de um melhor processo de aprendizagem, o encorajando a enfrentar os desafios cotidianos com persistência, tornando a escola num lugar significativo para essas demandas. Dessa forma, todos os atores da instituição serão capazes de desenvolver o gosto pelo conhecimento e aprendizagem.

Ao falarmos em gestão democrática estamos propondo uma educação com um relevante valor social, ou seja, uma escola construída a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos responsáveis e críticos.

Diante deste cenário geral do debate sobre gestão democrática, situamos também a relevância de realizar esse estudo. A relevância pessoal da pesquisa se deu em decorrência da minha família trabalhar na área da Educação, desta forma evidenciou-se o meu interesse pela temática. Assim, minhas experiências formativas estiveram sempre atravessadas pelas opções pela docência e com a relação direta com os assuntos de gestão educacional e escolar.

A relevância social desse trabalho consiste em reconhecer e contribuir através deste trabalho para a reflexão sobre as múltiplas relações sociais, na formação de cidadãos críticos, participativos e construtores de uma sociedade mais justa e responsável é o papel social deste. Acreditamos contribuir positivamente na ampliação das questões de educação do nosso país, e particularmente para a gestão educacional, escolar e comunitária. Tem por Objetivo Geral compreender as relações entre gestão e comunidade escolar na construção da gestão democrática e Objetivos Específicos: Identificar e caracterizar as Instâncias de democratização de gestão; Analisar as estratégias utilizadas pela gestão no processo gestor; Identificar as estratégias utilizadas pela comunidade no processo participativo junto à gestão escolar; Relacionar as estratégias tanto da gestão como da comunidade com o funcionamento destas instâncias de democratização.

O entrelaçamento entre essas dimensões da pesquisa com a discussão sobre gestão democrática tornou possível a construção do seguinte problema de pesquisa: **Como ocorrem as relações entre gestão e comunidade escolar na construção da gestão democrática?**

Para atender a esse problema de pesquisa, foram eleitos objetivos geral e específicos para a pesquisa, como se verá adiante.

Organizamos o presente texto de acordo com as seguintes seções: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Análise dos Dados, Considerações Finais, Referências e Apêndices.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Essa seção trata da fundamentação teórica assumida nesse trabalho, evidenciando a sua organização através das categorias teóricas: contextualização histórica, gestão escolar e os processos de gestão democrática, participação da comunidade escolar na gestão democrática, o gestor democrático, autonomia e participação na gestão escolar, o colegiado ou conselho escolar.

Para entendermos melhor a proposta da Gestão Democrática é necessário fazermos uma contextualização da história dos processos democráticos na Educação. Essa temática é importante, pois concretiza o que Fusari (1993, p.25) afirmou acerca das reflexões históricas. Para este autor é a partir destas reflexões que “poderemos nos reconhecer na construção histórica, esclarecendo como estamos atuando e como queremos construir essa nossa história”. Com efeito, além da visão crítica, a análise histórica e a contextualização do processo democrático na Educação nos dão elementos para refletir sobre a prática gestora desenvolvida nos estabelecimentos de ensino e propor alternativas criativas e flexíveis na implantação de um tipo de educação que busca a democratização constante.

A proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 à 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado. Segundo Vianna (1986, p.34) nessa época, “experiências isoladas de gestão colegiada de escolas sempre existiram, mas não tiveram um impacto maior sobre os sistemas de ensino”. Ainda na década de 1980, o tema relacionado a democratização da gestão foi muito debatido na luta pela constituinte de 1988, data da promulgação da Constituição Brasileira que consagrou o princípio da “gestão democrática do Ensino Público”.

No início dos anos 1980, as Ciências Sociais foram amplamente utilizadas na gestão da administração escolar. Percebe-se neste período que o termo gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passa a ser um tema de grande importância,

principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, impostas pelo governo militar.

Segundo Luck (2000), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

Para tanto, o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino; gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade (Artigo 206 da Constituição Federal de 1988).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394) regulamentou o contido na Constituição Federal de 1988, e amplia o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares. É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis e da cidadania.

De acordo com a Luck (2010), a escola, ao movimentar-se da administração escolar para a gestão escolar, deixa de garantir a formação competente para que os educandos se tornem cidadãos participativos da sociedade, oferecendo a esses educandos oportunidade para que possam aprender para compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam ou interferem.

Em linhas gerais, caracteriza-se pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

2.1 GESTÃO ESCOLAR E OS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A participação é a forma mais prática de formação para cidadania. A educação para cidadania acontece quando há a participação no processo de tomada de decisão e nos processos executores de determinadas práticas e políticas. Quanto mais as pessoas se envolverem nos assuntos da escola, maior será o fortalecimento do projeto autônomo da mesma. Paulo Freire ao situar o conceito de cidadania no contexto de uma nova sociedade, associou cidadania e autonomia. O mesmo afirmava que “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder aos outros” (FREIRE, 1987, p. 66).

A gestão democrática implica dizer que todos que estão envolvidos na escola precisam participar da elaboração e execução dos planejamentos da mesma. Essa concepção propõem a ideia de participação, ou seja, do trabalho em equipe das pessoas, analisando as diversas situações e tomando decisões sobre cada uma em conjunto, criando assim um processo de construção de uma escola competente que visa o compromisso com a sociedade. Dessa forma, Dourado afirma:

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva; sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola (DOURADO, 2006, p. 81).

A gestão participativa passa pela democratização e natureza social da escola, não se limitando apenas aos processos transparentes e democráticos concernentes à função administrativa, liga-se, a um processo mais amplo de extensão da cidadania. Nesse sentido, o pressuposto democrático da escola está ligado à sua função social. Nessa perspectiva, a administração democrática tem funções exógenas e endógenas.

A primeira está ligada à função social da escola, que é a de democratizar o conhecimento produzido e socializado por ela. A segunda refere-se à forma de organização interna da escola, ou seja, a forma como é administrada. Atualmente existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu novo papel social, tais como: Elaboração e implantação do projeto Político Pedagógico da escola; criação do Conselho ou Colegiado Escolar e de organizações associativas da Escola como representantes de turma e Grêmios Estudantis (DOURADO, 2006).

É importante salientar, porém, que a existência dos mesmos não implica necessariamente na participação ativa dos mesmos, portanto é importante que o gestor fique atento a esse aspecto, solicitando a participação, realizando reuniões com cada segmento para os deixarem cientes do que está ocorrendo na escola e solicitando sugestões e a colaboração para alcançar a qualidade do ensino.

Nesse sentido, a maneira ou os espaços de democratização de gestão na escola são constituídos de órgãos colegiados que pressupõem a participação ativa da comunidade escolar.

2.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A participação da comunidade na vida escolar dos alunos contribui para uma melhor aprendizagem, assim, a escola precisa fazer uma intervenção em seu próprio contexto, de forma a buscar meios em que a família possa efetivamente se tornar participante da vida escolar de seus filhos, inserindo ações voltadas para o envolvimento das famílias nas atividades escolares, promovendo reuniões com pais, alunos e equipe escolar.

Somente participando é que poderão analisar os resultados e perceberem a importância da sua participação no cotidiano escolar do aluno. Por isso, estreitar essa distância precisa ser o objetivo de pais, educadores, educandos e direção. Lembrando que todas as formas de contatos entre escola e família são válidas para diminuir essa lacuna do universo escolar.

A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola (LÜCK, 2010, p 86).

Segundo Libâneo (2004) a presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

A participação da comunidade escolar adquire peso fundamental em contraposição a uma gestão centralizada, em que os mecanismos de participação atuam em conjunto com a comunidade, observando as trocas de ideias e informações pois a democratização da educação implica na ruptura de uma gestão centralizadora e no estabelecimento de uma gestão colegiada, onde os planejamentos e decisões surjam das discussões coletivas e democráticas, em que todos os segmentos da escola estejam envolvidos e ativos no processo democrático participativo (LIBÂNEO,2004).

Dessa forma, o envolvimento de cada sujeito com a educação de qualidade e a participação com a gestão democrática, para que o ensino seja feito por meio de foco em qualidade e em atendimento as reais necessidades de formação, se mostra como imprescindível a nova sociedade. A participação da comunidade escolar é algo que ocorre de forma complexa, portanto, precisa ser bem delineada para que surta os efeitos desejados.

Portanto educadores, equipe técnico-pedagógica, educandos, funcionários, comunidade, pais e direção são sujeitos integrantes da gestão democrática, colaboradores da construção e formação do ambiente escolar, corresponsáveis pelo desenvolvimento/aperfeiçoamento da educação. Essa transformação exige o “reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo” (LÜCK, 2000, p.16).

Na Gestão Democrática da escola já está necessariamente implícita a participação da população em tal processo (PARO, 2003). Valoriza, portanto, “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (LIBÂNEO, 2008, p.132). Aguiar (2008) e Dourado (2006) afirmam ainda que é uma política direcionada à ampliação dos espaços de participação nas escolas de educação básica, como exemplo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que não é foco deste estudo.

O conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e quaisquer outros representantes da comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico. Quando se discute a gestão democrática e participativa da escola pública, três temas aparecem recorrentes, mas que não retratam o verdadeiro ideal, talvez utópico, do que se deseja realizar como democracia verdadeira e consciência social dentro do ambiente escolar. Os temas não serão ampliados, mas constam de autores que poderão ser consultados para essa finalidade.

O primeiro tema é a possibilidade da eleição para o cargo de diretor ser aberta à comunidade (LUPORINI; MARTINIAK; MAROCHI, 2011). O segundo trata dos recursos financeiros disponibilizados diretamente para a escola, revestido de um caráter de autonomia aparente dessa gestão (DOURADO, 2007). O último trata da efetiva participação da comunidade externa nas tomadas de decisão pedagógicas e administrativas, além do fortalecimento dos conselhos escolares (AGUIAR, 2008; DOURADO, 2006; PARO, 2003).

2.3 O GESTOR DEMOCRÁTICO

É de fundamental importância definirmos os termos gestão e administração. Ambos são de origem latina (gerere e administrar), sendo que o termo gerere tem como sentido governar, conduzir, dirigir; e administrar é mais limitado, significa gerir bem, defendendo os interesses daquele que o possui, constituindo-se em uma aplicação do gerir (OLIVEIRA & MOURA,2014).

Não podemos negar que o significado de gestão e administração são semelhantes em termos de funções, no entanto, possuem formas diversificadas quando executadas. É preciso salientar que o correto seria chamar de gestor o responsável pela direção de uma escola e administrador o que dirige uma empresa. Sabemos que, por muitas vezes, não funciona dessa forma, pois a escola é tratada como uma empresa, melhor dizendo a Educação se tornou uma “empresa disfarçada”, consequência do nosso sistema capitalista que transforma os indivíduos em seres competitivos e egoístas (OLIVEIRA & MOURA,2014).

A Gestão Escolar deveria ser encarada e composta pelos “atores institucionais” da escola, já que não podem ser executadas por apenas uma pessoa ou um pequeno grupo, mas sim, por um coletivo. O gestor precisa agir e tomar as decisões necessárias, de forma democrática, ou seja, deve ter a participação do conselho, alunos, pais e a comunidade. Como salienta Filho (1976, p.24).

Note-se que os problemas da vida escolar tanto interessam aos mestres e mais funcionários do ensino quanto as famílias, a grupos mais ou menos caracterizados que elas formem, segundo convicções políticas, credos religiosos, interesses econômicos ou, ainda, razões mais simples, como por exemplo o de um mesmo local de residência; por tudo isso, não podem deixar de interessar também às autoridades governamentais, ou aos poderes públicos, razão por que sistemas públicos de ensino têm-se criado e expandido.

O modelo de gestor visto pela sociedade atualmente é diferenciada. Há diversas competências de fundamentação da educação que o diretor precisa executar. Sendo que a maior parte não é cumprida.

No cenário educacional contemporâneo a questão da gestão democrática tem sido alvo de grandes debates, principalmente, na escola pública que muitas vezes interioriza uma gestão pautada no conservadorismo e tradicionalismo. A escola vista como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar.

Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional. Segundo Gadotti (2001) de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia. Para este autor, o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os seguimentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) contou, em sua elaboração, com diversos setores da sociedade e em especial os educadores. Estes, que estavam empenhados no importante papel no sentido da democratização das políticas públicas de educação, incorporaram no art. 206, a gestão democrática da educação do ensino público como um de seus princípios basilares (AGUIAR, 2008). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (BRASIL, 1996) também inseriu em seus artigos esse princípio constitucional, como o inciso VIII do art. 3º, “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. O art. 14 em especial estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

2.4 AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Embora não haja uma única maneira de implantar um sistema de gestão participativa, é possível identificar alguns princípios, valores e prioridades, na construção efetiva dessa gestão. Libâneo (2004), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2004, p79).

Para o autor, o conceito de participação fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de a sua própria conduzirem vida. A

autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma, um modelo de gestão democrático participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. Na filosofia, a autonomia é concebida como a faculdade que uma pessoa ou uma organização tem de autogovernar-se, ou seja, de funcionar regida por suas próprias regras. Gadotti (2001, p 47), afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria.

Por esse motivo, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas constante intercâmbio com a sociedade. A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico e representa tomada de decisão sobre seus objetivos e sua forma de organização, possibilitando uma relativa independência do poder central para traçar seu próprio caminho, com a participação dos professores, alunos, funcionários, pais e da comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da mesma (GADOTI,2001).

O Art. 206; IV da Constituição Federal de 1988, garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma “que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano”

Contudo, a escola não é uma organização social, é absolutamente autônoma. Todas são dependentes de uma legislação específica. Mesmo o ensino da rede privada, conforme estabelece o Artigo 209 da Constituição Federal de 1988, está condicionado ao cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação da sua qualidade pelo Poder Público. A escola pública tem a sua autonomia demarcada e caracterizada pelo respeito às proposições legais nacionais, estaduais e municipais, assim como pelas normas, regulamentos, resoluções e planos globais de gestão do sistema de ensino ao qual pertence (GADOTI,2001).

O ensino público no Brasil está regulamentado pela Seção I – Da Educação – Capítulo III da Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Emendas Constitucionais nº 11/96 e 14/96, pelas Resoluções do Conselho Nacional de Educação e pela Lei nº 9425/96, no seu Artigo 15: “Os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público dos Estados” (GADOTI,2001).

2.5 O COLEGIADO OU CONSELHO ESCOLAR

O uso da expressão Conselho de Escola encontraria seu antecedente na experiência dos conselhos de fábrica, na experiência autogestionária dos movimentos socializantes do início do século XX na Rússia, Itália, Alemanha e outros, que situavam o poder de decisão nas corporações que o constituíam. Nesse sentido, a expressão Conselho de Escola assumiria um significado autogestionário, o que, em tese, expressaria melhor a gestão democrática, não estivesse implícito um componente reducionista, limitador da escola as suas corporações internas, a escola assume um significado de pertença a cidadania que ultrapassa os seus muros e supera o patrimonialismo que concebe a instituição pública como empreendimento pessoal, seja de um governante, seja das corporações internas, quando a colocam a serviço de seus interesses. E qual a natureza, o significado, de um conselho na instituição escola? Nas instituições educacionais, seguindo a tradição das universidades, o conselho tem um significado próprio, inerente a própria natureza da escola (BRASIL,2004). Os Conselhos Escolares na educação básica, concebidos pela LDB como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das comunidades escolar e local (LDB, art. 14).

Sua atribuição é deliberar, nos casos de sua competência, e aconselhar os dirigentes, no que julgar prudente, sobre as áreas à empreender e os meios a utilizar para o alcance dos fins da escola. O conselho existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito.

Segundo Boff (2000), os conselhos é bom insistir, não falam pelos dirigentes (governo), mas aos dirigentes em nome da sociedade. Por isso, quando falar ao governo (da escola) em nome da comunidade (escolar e local), desde os diferentes pontos de vista, a composição dos conselhos precisa representar a diversidade, a pluralidade das vozes de sua comunidade. O conselho será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto Político-Pedagógico Brasil (2004).

O Colegiado ou Conselho Escolar representa uma nova fase na vida da escola pública, visto que atua em conjunto com a direção da escola ajudando no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. Seus membros participam como corresponsáveis na tarefa da educação.

O Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação

democrática, dentre os quais informa da importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo.

Legalmente ainda conta - Plano Nacional de Educação a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas escola. É competência do Conselho Escolar na sua função deliberativa: Participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da Proposta Pedagógica, do Regimento Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola; Avaliar os resultados alcançados no processo ensino-aprendizagem e sugerir soluções para a sua melhoria; Implementar as diretrizes educacionais emanadas da Secretaria da Educação do Município a qual está subordinado; Encaminhar ao Conselho Fiscal as prestações de contas dos recursos alocados à escola; Convocar assembleias gerais com o fim de constituir a Comissão Eleitoral Escolar, para coordenar as eleições de Diretor e Vice Diretor da U.E.; Elaborar plano de aplicação específico para cada recurso financeiro alocado à escola, responsabilizando-se pela execução e acompanhamento, bem como pela prestação de contas à Secretaria da Educação; Emitir relatórios anuais do desempenho acadêmico dos alunos e da U.E; Acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo, pronunciando-se a respeito; Acompanhar o Censo Escolar (BRASIL,2004).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa que objetiva Compreender as relações entre gestão e comunidade escolar na construção da gestão democrática, bem como identificar e caracterizar as Instâncias de democratização de gestão; analisar as estratégias utilizadas pela gestão no processo gestor; identificar as estratégias utilizadas pela comunidade no processo participativo junto à gestão escolar e relacionar as estratégias tanto da gestão como da comunidade com o funcionamento destas instâncias de democratização.

Neste capítulo, descreveremos a metodologia adotada para a realização desta pesquisa. Tomando por base o referencial teórico que fundamentou este estudo, bem como os objetivos traçados para desenvolvê-la, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa da pesquisa.

A opção por esta abordagem deve-se ao fato de apresentar características que vêm ao encontro da perspectiva do estudo proposto, dentre elas o fato de estabelecer uma escuta

atenta aos significados das falas dos sujeitos da pesquisa, permitindo que eles manifestem suas opiniões, crenças, valores (MINAYO,2002). Outro aspecto da abordagem que queremos ressaltar refere-se ao seu caráter interpretativo e dialógico. A respeito da pesquisa qualitativa (TRIVINOS, 1987, P.130) indica que a utilizar esse tipo de pesquisa, os pesquisadores conseguem compreender “as raízes dos significados, as causas de sua existência, suas relações, num quadro amplo do sujeito como ser social e histórico”.

Martins (2000) também nos dá a contribuição sobre aspectos relevantes desta abordagem. Para ele, os dados coletados permitem uma descrição feita pelos sujeitos. Assim o autor argumenta:

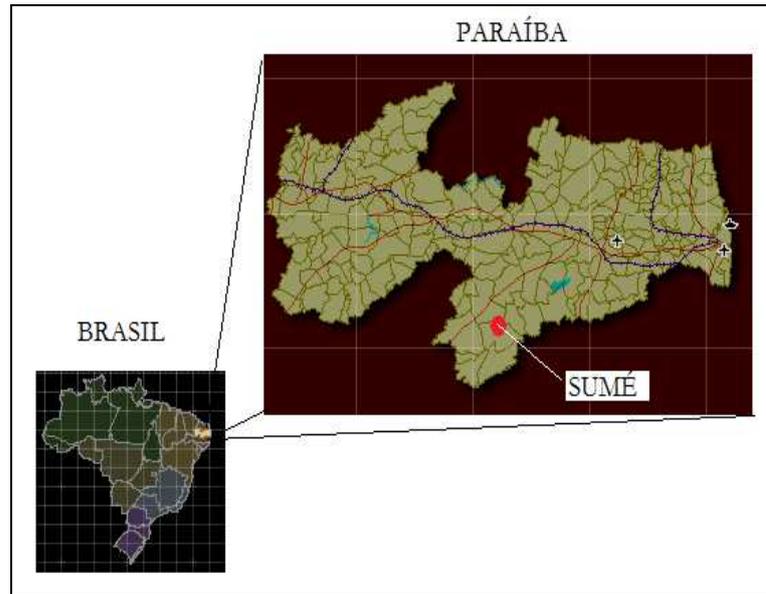
Na pesquisa qualitativa, uma questão metodológica importante é a que se refere ao fato de que não se pode insistir em procedimentos sistemáticos que possam ser previstos em passos ou secessões, como uma escada em direção à generalização (MARTINS,2000, p 58). Desta forma deve-se atentar para isto.

Diante dessas compreensões, este estudo tentou compreender os significados produzidos por diferentes sujeitos, escolares e não escolares sobre o que poderia ser compreendido como gestão escolar democrática. Houve, nessa direção, um esforço de compreensão das vivências gestoras na escola e para além dela, na relação com a comunidade escolar.

3.1 CAMPO DE ESTUDO

O município de Sumé, cidade sede da escola pesquisada, fica localizada no cariri paraibanos 264km da capital. Tem uma população estimada (2017) de 16.957 habitantes, a área da unidade territorial é de 838,070 e densidade demográfica de 19,16. Mesorregião Cariri Ocidental. Tendo como municípios limítrofes São José dos Cordeiros (Norte); Camalaú e Monteiro (Sul); Congo e Serra Branca (Leste); Amparo, Ouro Velho e Prata (Oeste).

Figura 1 – Localização do município de Sumé no Estado da Paraíba



Fonte: CPRM- Serviço Geológico do Brasil, 2005.

No final do século XVIII, iniciou-se a fixação de colonos na zona do Cariri paraibano. Procedentes do próprio Estado e de Pernambuco, ali se estabeleciam com fazendas de criação de gado. São João do Cariri, a mais antiga localidade da zona, foi elevada a sede de Freguesia em 1750. Em 1762, as terras onde hoje está a Sede do Município de Sumé integravam uma fazenda, pertencente a Manuel Tavares Baía (CPRM, 2005).

A povoação foi fundada, em 1903, por Manuel Augusto de Araújo, na confluência do rio Sucuru com o riacho São Tomé, ficando conhecida com o nome do riacho. A Divisão Administrativa do Brasil, de 1911, integrou ao Município de Alagoa do Monteiro, o Distrito de São Tomé. A subordinação, criou animosidade entre as duas povoações, só sanada em 1951, quando foi criado o Município de Sumé, compreendendo o Distrito de São Tomé e, posteriormente, parte do Distrito de Prata. A mesma Lei criou a Comarca de Sumé.

O vocábulo Sumé - em língua indígena, significa personagem misterioso que pratica o bem e ensina a cultivar a terra - no espírito religioso dos catequisadores identifica São Tomé. Os habitantes do Município são chamados sumeenses. Gentílico: sumeense Formação Administrativa. Em divisão administrativa referente ao ano de 1911, o município de Alagoa do Monteiro o distrito São Tomé. Assim permanecendo em divisões territoriais datadas de 31-XII-1936 e 31-XII-1937. Pelo decreto-lei estadual nº 1164, de 15-11-1938, o município de Alagoa do Monteiro passou a denominar-se simplesmente Monteiro. No quadro fixado para vigorar no período de 1939-1943, o distrito São Tomé, figura no município de Monteiro ex-Alagoa do Monteiro. Pelo decreto-lei estadual nº 520, de 31-12-1943, o distrito de São Tomé passou a denominar-

se Sumé. No quadro fixado para vigorar no período de 1944-1948, o distrito de Sumé ex-São Tomé, figura no município de Monteiro (CPRM, 2005).

Assim permanecendo em divisão territorial datada de 1-VII-1950. Elevado à categoria de município com a denominação de Sumé, pela lei estadual nº 513, de 08-11-1951, desmembrado de Monteiro. Sede no antigo distrito de Sumé. Constituído do distrito sede. Instalado em 01-04-1951. Pela lei estadual nº 826, de 18-11-1952, é criado o distrito de Amparo ex-povoado e anexado ao município de Sumé. Em divisão territorial datada de 1-VII-1955, o município é constituído de 2 distritos: Sumé e Amparo. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 1-VII-1960. Pela lei estadual nº 126, de 11-12-1961, é criado o distrito de Pio X e anexado ao município de Sumé. Em divisão territorial datada de 31-XII-1963, o município é constituído de 3 distritos: Sumé, Amparo e Pio X. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 17-I-1991.

Pela lei estadual nº 5894, de 29-04-1994, desmembra do município de Sumé o distrito de Amparo. Elevado à categoria de município. Em divisão territorial datada de 2003, o município é constituído de 2 distritos: Sumé e Pio X. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007. Alteração toponímica distrital São Tomé para Sumé alterado, pelo decreto-lei estadual nº 520, de 31-12-1943 (CPRM, 2005).

A pesquisa foi realizada em uma escola da Rede Pública pertencente ao quadro da Secretaria Municipal de Sumé-PB, que atende a cerca de 316 alunos. A escola possui 1 diretora e 15 professores (as) divididos entre efetivos da carreira magistério e professores sob regime de contrato temporário. Dispõe de 7 salas, uma biblioteca, nesta, só existem livros didáticos e paradidáticos que foram enviados pelo MEC e doados por professores e supervisores do quadro. Hoje a biblioteca tem mais de 240 (duzentos e quarenta livros) para professores, alunos e comunidade em geral utilizarem. A Instituição funciona os três turnos, atendendo duas modalidades: Ensino regular e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa que contribuíram com a feitura desse trabalho foram: 1 gestora, 1 professora e 1 pessoa da comunidade escolar. Os critérios para escolha dos sujeitos de pesquisa foram: em relação à gestora, alguém que fosse parte da direção escolar (nossa intenção inicial era entrevistar gestora e vice gestora), uma vez que está é a dimensão

hierárquica máxima da escola; e relação à professora, o critério foi identificar e entrevistar a professora com mais tempo na instituição, uma vez que assim seria possível compreender melhor as continuidades e descontinuidades do processo gestor e, por fim, em relação à pessoa da comunidade; identificamos aquela pessoa que mais participava dos processos de gestão da escola.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Busca-se em respostas às questões desse estudo que tem por objetivo geral compreender as relações entre gestão e comunidade escolar na construção democrática, em que utilizamos como instrumentos: coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e análises desses conteúdos.

Através desse procedimento de coleta de dados procuramos conhecer os diversos aspectos que envolvem as estratégias utilizadas pela gestão, comunidade e vivência democrática nas instâncias de democratização disponíveis.

4 ANÁLISE DOS DADOS: PERCEPÇÕES E COMPREENSÕES DO CAMPO PESQUISADO

A principal motivação para o desenvolvimento da pesquisa realizada em uma escola municipal da cidade de Sumé surgiu da preocupação sobre o problema da pesquisa: **Como ocorrem as relações entre gestão e comunidade escolar na construção da gestão democrática?** Esse interesse de pesquisa está situado na necessidade cada vez mais premente de uma prática gestora com um olhar voltado para o desenvolvimento de uma participação efetiva dos profissionais da educação que estão inseridos no cotidiano da escola.

Sabemos que é um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa. Acreditamos que é possível criar novas e diferentes condições de aprendizagem tanto dos saberes escolares, quanto da participação democrática através do diálogo, da reciprocidade proporcionada por meio de um envolvimento mútuo dos diversos profissionais e do compromisso em busca de uma transformação no setor educacional.

A partir da entrevista realizada com a gestora, ao professor e pessoa da comunidade e das análises dos projetos desenvolvidos na escola, chegamos a algumas constatações referentes ao processo da gestão democrática na escola pesquisada, levando em consideração primordialmente os objetivos deste trabalho. Entrevistamos o gestor, professor e pessoa da comunidade e as nossas análises sobre essas falas serão vistas adiante.

4.1 A VISÃO DA GESTORA ESCOLAR

Observou-se que a gestora é do sexo feminino, formada em Licenciatura em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Campina Grande, Campus –CDSA- Sumé, exerce a função de gestora há dois anos. Segundo ela, tem conhecimento sobre a atuação do conselho escolar e sempre realiza reuniões com todo o corpo que compõe o conselho, inclusive com os pais que são os representantes da comunidade sempre buscando ser o mais transparente mostrando a realidade escolar dos alunos bem como o da escola.

Em entrevista, a gestora informa que repassa aos segmentos escolares assuntos referentes às condições financeiras da escola, porém, não há exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. Ela ainda diz que possui pastas com todo orçamento disponível para consulta em sua sala, e que sempre está de portas abertas para atender solicitações de controle de recursos públicos. Comunica que há transparência e controle interno dos recursos públicos, uma vez que está em dia com a prestação de contas.

Alguns aspectos da fala da diretora nos chamaram a atenção. O primeiro deles é o fato de que a situação financeira da escola ser exposta, mas não a contabilidade interna à gestão dos recursos escolares. Pressupomos que a gestora acredita que apenas evidenciar as condições financeiras da escola já se constitui como uma atitude suficiente de acompanhamento e prestação de contas, todavia a escola e a comunidade necessitam de transparência sobre a própria condução financeira da escola.

O segundo aspecto que nos chamou atenção foi o fato de a gestora dizer que deixa as informações disponíveis, mas compreendemos que, dada a nossa cultura democrática, apenas deixar as informações disponíveis não garante a integração das pessoas ao processo, sendo necessário intensificar as conversas sobre as finanças da escola. A palavra utilizada pela diretora (comunica) dá sinal de que essa discussão se faz através do comunicado e não do diálogo e do envolvimento ativo de todas as pessoas.

Borges (2008) diz que as prestações de contas dos recursos financeiros obtidos pela escola, os estatutos dos órgãos colegiados existentes, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e tantos outros documentos relevantes devem, rotineiramente, ser

divulgados, ter a leitura recomendada e, sem impedimentos, estar à disposição, ao alcance de toda a comunidade escolar.

A gestão da escola conhece os princípios que regem o conselho escolar e busca deixar claro para a comunidade os objetivos e prática pedagógica da escola bem como os projetos e o ensino e aprendizagem dos alunos, compreendendo as relações entre gestão e comunidade escolar na construção da gestão democrática. Não nos foi mostrada nenhuma estratégia de envolvimento dos sujeitos para além dos comunicados sobre os objetivos e princípios que os conselhos gestores possuem.

Constatou-se também que há um excelente relacionamento da gestão com os professores que participam efetivamente das decisões tomadas na escola. As estratégias utilizadas pela gestão no processo gestor nesse caso é sempre o diálogo com a sua equipe. Segundo a gestão, a escola pesquisada tem se apresentado como Escola modelo no Município, e vem sendo reconhecida pela comunidade graças à equipe de profissionais que trabalha na escola e a um bom relacionamento com a comunidade.

Identificamos que esta fala sobre a escola ser considerada modelo na região aparece como um elemento pretensamente legitimador das práticas gestoras que acontecem na instituição.

Na escola que administra não possui Grêmios estudantis, justificou tal ausência pela faixa etária que é fundamental I, com faixas etárias entre 04 a 12 anos. Aqui, percebemos que o Grêmios Estudantis não está articulado e a justificativa apresentada não é pertinente, uma vez que o marco de idade estabelecido não inviabiliza a participação dos alunos. Não existe critério de idade para a construção do Grêmios, demonstrando assim, um desconhecimento por parte da diretora. Outra questão importante é que, ainda que esse fosse um critério de exclusão, haveria outras formas de democracia direta para a mobilização estudantil e construção de espaços de representação. Essas estratégias não existem no interior da escola.

Com relação ao Projeto Político Pedagógico(PPP), a diretora não participou ativamente da sua construção, pois quando assumiu a gestão da escola o PPP já estava construído e fazendo a leitura dele sentiu necessidade de realizar algumas alterações que, em concordância com a equipe o fez. Afirma também que as atividades do PPP acontecem desde as disciplinas regulares até a parte mais dinâmica como projetos, oficinas.

A respeito dessa fala da diretora, ressaltamos o movimento de integração à realidade escolar que a diretora realizou ao fazer a leitura do PPP e propor coletivamente alterações a ele. Trata-se de um procedimento fundamental para a garantia do atendimento das demandas

educacionais da escola. Ressaltamos também que, sobre as atividades que são debatidas no PPP, todas elas têm em comum de serem de natureza pedagógica. Sem dúvida é importante discorrer sobre elas, mas também é necessário que haja assuntos relacionados à aprendizagem cidadã, dentro de um processo democrático de gestão. Assim, o PPP também precisa tematizar e colocar em prática a vivência democrática das instâncias de participação democrática.

4.2 A VISÃO DA PROFESSORA

Entrevistamos a professora que leciona aulas na turma do 1º ano do Ensino Fundamental I, formada em pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú UVA, tem Especialização em Educação Básica pela CESREI e leciona há 25 anos. Na sua fala afirma que participou da construção do PPP e que toda a equipe de professores analisa constantemente as ações colocadas no PPP.

Quanto a participação dos pais, alunos e comunidade em geral nas atividades da Escola, constatou-se que há uma participação democrática na escola onde interagem, e dão suas opiniões para o melhoramento das ações da escola. Com efeito, houve o comprometimento de toda a equipe no planejamento e execução de metas. Na elaboração destes planejamentos, projetos e ações, a docente da escola que respondeu ao questionário, afirmou existir um acordo entre a equipe gestora e docentes que juntos, elaboraram uma pasta de sugestões que é repassada a todos, durante a semana de aula, para que escrevam suas opiniões e no final essas informações são condensadas e só assim é apresentado o resultado final.

Ressaltamos que esse procedimento promove a interação e o diálogo entre as diferentes visões entre os professores e a gestão, mas sentimos falta de estratégias dessa natureza no que se refere ao trato com a comunidade escolar, algo que seria fundamental, já que, em tese, é um público mais “afastado” da escola do que os professores, que já estão no seu interior.

Constata-se também uma preocupação dos pais com o desenvolvimento dos filhos, fato que não ocorria anteriormente com frequência. A presença dos pais no cotidiano escolar é notada também nas atividades promovidas pela escola como datas comemorativas e entregas de boletim.

Ressaltamos que os momentos em que os pais se sentem convidados para estarem na escola reflete o que é historicamente hegemônico nesse tipo de participação: ir à escola para pegar notas ou festas comemorativas. Ressaltamos que esta participação é importante, mas é

também reveladora de como a gestão escolar não é capaz de produzir estratégias de garantia de participação em outros momentos, para além desses já consagrados na escola.

É comum observar a presença dos pais no início da vida escolar dos filhos, quando a escola se apresenta como sendo uma instituição social e um dos primeiros espaços sociais a ser frequentado pelas crianças no momento de desvincular-se da família. A partir daí observa-se certa preocupação dos pais a respeito dos filhos em que os mesmos iniciam uma nova etapa da vida, processo natural iniciando o desprendimento do laço familiar.

Um fator positivo da comunicação que se estabeleceu entre escola e família é o fato da comunidade está sempre presente e questionado as ações da escola que está sempre de portas abertas para através do diálogo resolverem problemas existentes, afirma o entrevistado membro da comunidade que faz parte do conselho escolar. Com efeito, houve o comprometimento de toda a equipe no planejamento e execução de metas.

Quanto ao funcionamento do Conselho Escolar, as respostas mostram que o mesmo atua de forma autônoma e que tem o poder de acompanhar os recursos que vem para a escola e também acompanhar todo o ensino e aprendizagem que e desenvolvido na escola. Vale explicitar que o Conselho Escolar adotou a sistemática de realizar reuniões sempre que tem algo para ser resolvido convocando todas as pessoas que dele participam.

A dinâmica das reuniões é importante para a garantia do funcionamento do conselho. Consideramos controverso, porém, que essas reuniões sejam apenas para tratar de problemas que possam surgir. Isso dá uma ideia de que as coisas sempre caminham em plena ordem e que a participação do coletivo maior é importante apenas quando há problemas ou coisas mais operacionais a resolver.

4.3 A VISÃO DA PESSOA DA COMUNIDADE

A sociedade observa a família como a principal transmissora de valores e dos princípios educativos, confiando o ensino e o complemento educacional as instituições escolares. Como célula viva da sociedade, as regras, os valores e os princípios de formação do sujeito são confiados primeiramente à família complementada pela ação social da escola.

Observa-se a ausência da família no ambiente escolar e mais especificamente na construção da proposta pedagógica das escolas. Percebemos hoje que muitas famílias tem participado pouco do processos pedagógicos e menos ainda dos processos gestores na escola. Existe a função da educação em seu sentido mais amplo, que é atribuída à família e

a função de pedagogização da formação, que é dada à escola. Ambas tem funções semelhantes, porém complementares como nos apresenta Costa:

A responsabilidade de educar não é exclusivamente da Família nem da Escola. Se a Família atua de forma profunda e durante muito mais tempo, a Escola tem condições especiais para influir sobre o educando, pela formação especializada de seus elementos. Nenhuma das duas pode substituir totalmente a outra. Torna-se necessário o entrosamento, contribuindo cada um com a sua experiência (COSTA, 2006, p. 46).

Para além dessas funções, uma outra costuma ser esquecida, a função da família no processo gestor. Essa função só pode ser bem garantida, na medida em que várias famílias se articulam em torno de um conceito de ultrapassa o de família, do ponto de vista de gestão coletiva, que é o conceito de comunidade.

Na fala do membro da comunidade observou-se ser bem participativo nos eventos da escola, a exemplo da sua participação no conselho escolar, ele demonstrou ter conhecimento sobre as reais funções do Conselho Escolar. Segundo ele o problema da participação das comunidades está focado na própria atuação do diretor da escola enquanto líder. O mesmo diz que o diretor quando carismático com o público que atende (pais e alunos) e até mesmo com a equipe docente e pessoal de apoio das escolas, tudo fica mais fácil e, em consequência disso, torna a participação das comunidades mais forte.

Percebemos aqui duas questões. A primeira é que a pessoa entrevistada reproduz um discurso sobre as saber as funções do conselho, como se isso garantisse a gestão democrática. Consideramos que falas assim coadunam com a ideia de “gestão do comunicado”, como evidenciado anteriormente na fala da diretora e esse pode ser um dos comunicados. A segunda questão tem a ver com o envolvimento carismático do “líder” gestor. Compreendemos que essa fala nos mostra o quanto o personalismo é ponto de partida do processo de adesão a uma gestão, mas compreendemos também essa atitude como importante para o envolvimento de todos com a gestão e com a comunidade.

A participação da comunidade escolar adquire peso fundamental em contraposição a uma gestão centralizada, em que os mecanismos de participação atuam em conjunto com a comunidade, observando as trocas de ideias e informações. Pois a democratização da educação implica na ruptura de uma gestão centralizadora e no estabelecimento de uma gestão colegiada, onde os planejamentos e decisões surjam das discussões coletivas e democráticas, em que todos os segmentos da escola estejam envolvidos e ativos no processo democrático participativo. Dessa forma, o envolvimento de cada sujeito com a educação de qualidade e a participação com a gestão democrática, para que o ensino seja feito por meio

de foco em qualidade e em atendimento as reais necessidades de formação, se mostra como imprescindível a uma sociedade em se pretenda transformada. A participação da comunidade escolar é algo que ocorre de forma complexa, portanto, precisa ser bem delineada para que surta os efeitos desejados.

Assim, a presente pesquisa nesta Escola, sinalizou a viabilidade de se desenvolver uma gestão democrática, apesar das dificuldades encontradas durante a construção de ações significativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas duas últimas décadas foi perceptível o crescimento dos mecanismos atribuído aos processos de democratização e descentralização da gestão dos sistemas de ensino, o que se evidencia na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e legislação complementar, no desenvolvimento de estudos, nessa área, nos meios acadêmicos do País, assim como nas medidas adotadas pelos governos nas suas diferentes esferas.

Ficou claro, porém que para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é preciso que se promova efetivamente a democratização na gestão. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de suprimir os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados, incentivar a autonomia das escolas e das unidades escolares, com a participação da comunidade escolar no controle social da escola. Tais concepções e práticas estão associadas ao novo papel do Estado e de suas instâncias e a uma reformulação dos cursos de formação profissional em educação.

A gestão democrática tem um caráter pedagógico: ela transforma a escola num laboratório de cidadania. O fortalecimento da escola e a conquista de sua autonomia político pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente constituem num instrumento de construção de uma nova cidadania. Assim a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica seja efetivamente uma prática social e que possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

Durante as observações realizadas foi possível perceber a interação do gestor com professores e a comunidade. A pesquisa revelou uma gestão participativa e atuante, integrada com a equipe de professores, o que torna possível superar as relações autoritárias de poder, o individualismo e as desigualdades, e promover uma educação de qualidade. Todavia, muito

caminho precisa ser percorrido para que alguns bons indícios de democratização sejam convertidos em grandes esforços para uma democracia mais participativa, sobretudo com a comunidade escolar.

É fundamental que os gestores escolares sejam cientes que precisam estar procurando meios para ficar sempre bem informados e atentos aos cursos de formação continuada, os quais delinearão as metas, objetivos, que serão traçados para chegar ao sucesso dentro da comunidade escolar, aperfeiçoando as suas competências e habilidades ao exercício de sua função. Além disso, o mesmo precisa conhecer a legislação educacional, sendo que sem este conhecimento o seu desempenho ficará fragmentado o tornando fragilizado.

É de suma importância que haja ações planejadas e conscientes que levem a escola a criar espaços de reflexão e de experiências de vida, numa comunidade educativa, onde se estabeleça, acima de tudo, a aproximação entre essas relevantes dimensões: comunidade e escola. A educação é um processo organizado onde há a interação e participação dos pais e de toda a comunidade favorecendo o processo de ensino aprendizagem.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares.** *Revista Educar*, Curitiba, n.31, p.129-144, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em . Acesso em: abril de 2014.

_____, Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares: Uma Estratégia de Gestão democrática da Educação Pública.** Brasília-DF. Novembro de 2004. Disponível no site: portal.mec.com.br. Acesso no dia 12/09/2017.

_____, MEC/FNDE/DIPRO/FUNDESCOLA Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida desde que citada a fonte. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz.** 3a ed. Brasília: FUNDESCOLA/ DIPRO/FNDE/MEC, 2006. 198 p. 1. Gestão escolar 2. Escola pública - planos 3. Desenvolvimento escolar. I. Título II. MEC/FNDE/DIPRO/FUNDESCOLA.2006.

BOFF, Leonardo. Planeta Terra, ecologia e ética. In: ARRUDA, Marcos; BOFF, Leonardo. **Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos.** Ed. Vozes, Petrópolis, 2000.

BORGES, Benedito. **Gestão democrática da escola pública: perguntas e respostas.** Maringá: Edição do autor, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/972-2.pdf>. Acesso em: 07 de FEV. 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FILHO, Lourenço. **Organização e administração escolar.** São Paulo, Melhoramentos; Brasília. INL, 7º Ed. 1976.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FUSARI, Maria Felisminda de Resende e. & FERRAZ, Maria Heloísa Corrêa de Toledo. **Arte na Educação Escolar.** São Paulo: Cortez, 1993. – (Coleção magistério 2º grau. Série formação geral).

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

_____. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: política, estruturas e organização**. São Paulo, Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. Revista Em Aberto. Brasília, v.17,n.72,fev/jun. 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. 7. ed. Petrópolis, Vozes, 2010.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUPORINI, Teresa J; MARTINIÁK, Vera Lúcia; MAROCHI, Zélia Maria L. **Eleição e formação de diretores de escolas municipais: a legislação e as práticas da rede municipal de ensino de Ponta Grossa**. Revista HISTEDBR on-line, Campinas, SP, n.43, p.214222,set.2016.Disponível em:<http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/43/art15_43.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2018.

OLIVEIRA, Maria Rafaela de. MOURA, Renata Leite de. **Educação Escolar: Gestor ou Administrador?** FECLESC-UECE.2014.Disponível no site: editorarealize.com.br. Acesso em 20/12/2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática,2008.

ROMÃO, José. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

SOUZA, Débora Quetti Marques de -. **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: desafios e perspectiva**. UFPE.2008.

STOCO, Heloisa Pancieri. **A educação de jovens e adultos trabalhadores no PROEJA: acesso e permanência no CEFET-BA**. Revista Eletrônica Multidisciplinar Pindorama do

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA Nº 01. Bahia: 2010 – Disponível em <www.revistapindorama.ifba.edu.br> Acesso em 06 set. de 2017.

TOURAINÉ, Alain. **O que é a democracia?** Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.

VALÉRIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento.** (José Augusto Dias, tradução e adaptação). 4ªed. São Paulo: Cortez; Paris; UNESCO; Brasília, Ministério da Educação e Cultura, 1993.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola.** São Paulo: EPU, 1986.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista aplicada junto ao Gestor, professor e comunidade, de uma Escola Municipal da cidade de Sumé

1.Sexo:

M () F ()

2. Idade:

20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 ou mais

3. Formação:

Graduação Especialização Mestrado Doutorado em que?

4. Quantos anos como /gestor/membro da comunidade que participa em instância colegiada(a):

0 a 5 6 a 10 11 a 20 21 a 25 mais de 26

5. Tem conhecimento sobre a atuação do conselho escolar? Acompanha regularmente?

() sim () não

6. Caso sim, o que conhece sobre as práticas do conselho escolar?

7.Na sua escola tem o Grêmio Estudantil?

() sim () não

8. Participou da construção do Plano Político Pedagógico?

() sim () não

9. Em que momento os professores e gestores se inter-relacionam?

a) Somente na escola, informalmente.

b) Em datas festivas ou comemorativas, na escola.

c) Fora da escola.

d) Em reuniões de trabalho.

e) Todos os momentos referidos.

f) Não existe momento determinado.

10. Considera que existe participação democrática na escola (professores, alunos, família).

Quais os desafios e as facilidades?

11. Considera que o conselho escolar, atua de forma autônoma com relação a escola

() sim () não

Justifique: _____

12. Você participa das decisões tomadas na Instituição/Escola?

() Sim. De que forma?

() Não. Por que?

13. Existe algum aspecto na relação com professores alunos e comunidade que dificulta sua prática gestora?

() Sim, existe.

Especifique o aspecto:

14. Existe algum tipo de conflito e / ou divergências entre os professores alunos e a comunidade?

() Sim.

De que tipo _____

() Não

15. Há iniciativa da Gestão promover interação com a comunidade?

Como avalia a participação da comunidade? Por que?

() Sim. Exemplo _____

() Não