



GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: AÇÃO DE COORDENAÇÃO, PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO

DEMOCRATIC AND PARTICIPATIVE SCHOOL MANAGEMENT:
COORDINATION, PLANNING AND EVALUATION

Cleonildo Mota Gomes Junior¹
Josemir Pedro da Silva²

RESUMO: A gestão democrática implica na participação da comunidade em aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, porque a ação da gestão na escola viabiliza o envolvimento de toda a comunidade escolar através da participação efetiva em todas as decisões que imergem desta gestão. O presente texto teve como objetivo analisar com os Gestores Escolares como funciona o Conselho Escolar viabilizando os princípios da gestão democrática e participativa para a sua execução. O estudo contou com a pesquisa bibliográfica, cuja proposta está fundamentada na perspectiva de Vieira (2005), Griffiths (1974), Paro (1990), Cury (2001), Santos (1996), Luck (2009), Libâneo (2001), Gadotti (1994), Veiga (1995), Haydt, (2007), além da pesquisa empírica que subsidiou a compreensão da temática em discussão. A pesquisa revelou que os gestores que gerenciam as escolas com a proposta de gestão democrática e participativa têm o conhecimento da importância do Conselho Escolar e do Projeto Político e Pedagógico, como princípio democrático.

Palavras-chave: Conselho Escolar. Gestão e Coordenação Pedagógica. Gestão Democrática e participativa.

ABSTRACT: Democratic management implies community participation in pedagogical, administrative and financial aspects, because the action of school management enables the involvement of the whole school community through effective participation in all decisions that immerse in this management. This text aims to analyze with the School Managers how the School Council works enabling the principles of democratic and participative management for its implementation. The study had the bibliographical research, whose proposal is based on the perspective of Vieira (2005), Griffiths (1974), Paro (1990), Cury (2001), Santos (1996), Luck (2009), Libiliar (2001), Gadotti (1994), Veiga (1995), Haydt (2007), besides the empirical research that subsidized the understanding of the subject under discussion. The research revealed that managers who manage schools with the proposal of democratic and participative management have knowledge of the importance of the School Council and the Political and Pedagogical Project, as a democratic principle.

Keywords: School Board. Pedagogical Management and Coordination. Democratic and participative management.

INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar Democrática e Participativa está pautada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei nº 93.94/96 nos seus artigos 14 e 15, que determina e orienta a sociedade sobre a participação do cidadão nesse processo de formação. De acordo com a Lei supracitada em seu Art. 14, enfatiza que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão

¹ Cleonildo Mota Gomes Junior, cleonildo.junior@yahoo.com.br

² Josemir Pedro da Silva, professorjosemirsilva@gmail.com



democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Enquanto em seu Art. 15 elucida que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Estes artigos descritos na LDBEN dispõem que a gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, segundo Vieira (2005, p. 15) “oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades e formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local”. Refletindo sobre a concepção de Vieira (2005) acerca da Gestão democrática e participativa, o presente trabalho tem como objetivo discutir e analisar a atuação dos Gestores em sua prática administrativa /pedagógica, partindo do pressuposto de que, se fazem necessários a participação da comunidade (representada pelo Conselho Escolar), Professores, Coordenador Pedagógico, Gestores, alunos e Funcionários. Pois, ao observar a gestão de algumas escolas, percebeu-se que nem todas apresentam uma forma de gerenciamento democrática participativa.

Tomando como base está inquietação, o presente estudo teve como objetivos analisar a atuação dos Gestores Escolares a partir da atuação do Conselho Escolar, viabilizando os princípios da Gestão democrática e participativa para a sua execução. Logo, buscou-se identificar com os Gestores Escolares a importância do Conselho Escolar para uma gestão democrática e participativa. Além disso, analisar como os diferentes indivíduos da comunidade escolar participam do processo de ensino aprendizagem, bem como, das ações desenvolvidas na escola.

Considerando de que uma gestão democrática e participativa, precisa estar alinhada com o Conselho Escolar e com o Projeto Político e Pedagógico da escola. É de suma importância à discussão e reflexão sobre o papel do Gestor e Coordenador Pedagógico na escola, juntamente com a comunidade escolar, compreendida por todos os segmentos, com a finalidade de organizar, planejar, tomar decisões e avaliar o processo de ensino-aprendizagem. Portanto, acredita-se que a qualidade do ensino está também relacionada à participação da gestão democrática, coordenação, professores, alunos, funcionários e a comunidade.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. Por sua vez, a gestão é uma organização que toma decisão administrativa, com a função de planejar, estruturar e avaliar o processo em sua totalidade, como justifica Griffiths (1974). Partindo desse princípio de que a gestão escolar está ligada a parte administrativa da escola, tendo como base e objetivos essenciais: planejar aulas e atividades festivas e demais acontecimentos escolares; organizar as atividades pedagógicas, dirigir o corpo docente e funcionários, tendo controle sobre os demais serviços que se faça necessário para o bom andamento das atividades, mantendo uma boa organização no âmbito escolar voltada ao bom funcionamento e boa relação entre as partes integrantes do corpo educativo.

Nesta direção, Santos (1996, p. 13) afirma que “a ideia de estar como gestor em uma escola que se diz democrática, não pode pensar apenas na parte administrativa e deter o poder de decisões sem a participação de outras pessoas que fazem parte do universo escolar”. Assim, o



processo de gestão democrática está relacionado naturalmente à questão da participação do trabalho coletivo. Pois, vivemos numa sociedade que se diz democrática, entretanto, a averiguação da realidade nos faz verificar alguns questionamentos e reflexões na busca por respostas sobre a democratização nas relações administrativas cotidianas, formalmente garantidas por lei.

Pensando na realidade da educação, as relações de poder dentro das instituições de ensino devem gerar integração, cooperação e participação, e, para isso, as propostas precisam ser construídas e reconstruídas pelas pessoas envolvidas no processo. Contudo, as pessoas envolvidas são todas aquelas que fazem parte da comunidade escolar: alunos, pais, professores, pedagogos, diretor, funcionários, Sabe-se que são vários os fatores que podem interferir nos processos de decisões, e hoje, com muitos avanços e tantas mudanças, a escola pode ser considerada um espaço privilegiado para que o trabalho coletivo seja realizado.

Segundo Paro (1990), a gestão democrática da educação requer mais do que mudanças simples, precisa de uma mudança de paradigmas que sustentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão distinta da que é praticada nos dias de hoje em muitas instituições. Ela necessita estar além dos padrões vigentes, que são desenvolvidos pelas organizações burocratizadas.

Assim, é possível que as pessoas da escola desenvolvam seu papel real, contribuindo umas com as outras, em que cada indivíduo possua o conhecimento de sua função e possa auxiliar na participação dos demais. Dessa forma, “o gestor se torna parceiro e faz com que outras pessoas também se tornem atuantes nessa transmissão e troca de conhecimentos no fazer pedagógico” (CURY, 2001, p. 205). Portanto, ocupar a gestão é saber ouvir a todos, sendo um articulador entre todos os segmentos da escola, porque o gestor decide com a participação de todos da escola, inclusive pais e funcionários. Esse profissional vai mudando sua prática, pois é necessário nos dias atuais. Como afirma Libâneo (2008, p. 34), “os indivíduos e os grupos mudam o próprio contexto em que trabalham”.

Considerando a concepção de Cury (2005) e Libâneo (2008) sobre a atuação do gestor na concepção da gestão democrática, elucida que é importante refletir sobre a sua prática no espaço escolar. Porque, existe a gestão que não aceita a participação da comunidade escolar, porém, quando se dialoga com a comunidade escolar e externa isso facilita na tomada de decisões e encaminhamentos que contribuem na melhoria da escola em geral. Nesta direção Cury (2005), afirma que a gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas para a superação de conflitos “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos” (CURY, 2005, p. 208).

Assim, discutir a relevância da interação de todos os segmentos que perpassam o âmbito escolar nas resoluções dos problemas e tomadas de decisões, faz-se necessário compreender o que estabelece o estreitamento das relações, sejam elas dentro e/ou fora da escola. Tendo em vista, que os problemas familiares são trazidos para dentro da escola muitas vezes, dessa forma, a gestão precisa saber como mediar cada situação através do diálogo para que tudo se resolva ou tente se resolver da melhor forma possível. Portanto, a escola do século XXI exige uma dinâmica diferenciada, ou seja, uma gestão que se preocupe com o outro, que busque resolver os conflitos através do diálogo.

O GESTOR EDUCACIONAL E O COORDENADOR PEDAGÓGICO - A FUNÇÃO SOCIAL DESTES PROFISSIONAIS NO CAMPO EDUCACIONAL



Vale ressaltar que dentro da gestão democrática, temos a figura do Gestor enquanto responsável pelas questões administrativas e pedagógicas, que deve assumir o papel de agregar valores entre todos, existem também alguns mecanismos de participação que são fundamentais para a sua efetivação. É de fundamental importância que a escola possa, pela sua função social, se tornar um espaço de sociabilidade e socialização do conhecimento e também de inserção dos sujeitos nas relações humanas e sociais. Faz-se necessário que se tenha claro que o fato da Gestão Democrática pressupor participação, não significa que a mesma irá resolver sozinhos os problemas do Estabelecimento de Ensino.

Sendo assim, é colocado por Gadotti (2004, p. 92), que não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação, “mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade”. No entanto, essa participação precisa ser esclarecida de forma que todos tomem consciência de que a tomada de decisões é coletiva na medida de que o alvo seja o ensino-aprendizagem dos alunos.

Logo, enfatizar sobre o Gestor Educacional e o Coordenador Pedagógico e sua função social fazem-se necessário compreender o que se constitui etimologicamente a atuação destes profissionais. Pois, o Gestor é o responsável por toda escola, e nas questões administrativas e/ou pedagógicas, se faz necessário à interação, para que a escola funcione da melhor forma possível. Neste contexto, o gestor tem a função de organizar, planejar, direcionar/coordenar, avaliar e zelar pela escola com ênfase no processo de ensino-aprendizagem dos discentes, juntamente com os professores, funcionários e comunidade.

Contudo, a liderança precisa de apoio e participação de todos que envolvem a comunidade escolar. No entanto, é importante frisar que essa participação esteja consciente de que a tomada de decisão é coletiva na medida em que, o alvo seja o ensino-aprendizagem dos alunos. Segundo Luck, (2009; p. 14)

ao diretor escolar, responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade, cabe, portanto, o papel da liderança que consiste em levar os seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos e pensamento, atitudes, etc., à luz daqueles objetivos e valores educacionais.

Portanto, compreende-se que a função do Gestor na escola vai muito além do que lidar com papéis e resolver conflitos entre professores, alunos e comunidade. Faz-se necessário a compreensão de que liderar e articular requer muita atenção e dedicação para alcançar os objetivos desejados. Perceber-se que não é uma tarefa simples, no entanto é fundamental para o bom desenvolvimento das ações administrativas e pedagógicas. Dessa forma fortalece a equipe com consciência de que seu papel está sendo realizado.

Em se tratando da figura do Coordenador Pedagógico no sistema educacional é de suma importância para a formação continuada dos professores, a orientação pedagógica dos pais/ alunos e a comunidade. De acordo com Placco, Souza e Almeida, (2013, p. 13):

coordenação pedagógica tem o papel fundamental na gestão dos processos escolares, sobretudo na formação de professores, e que o investimento na formação continuada dos docentes é um dos caminhos para a melhoria da qualidade de educação básica no país – que exige também investimento na



formação inicial e continuada do próprio coordenador.

Pode-se dizer que a função de Coordenador Pedagógico não é uma tarefa fácil, pois requer experiências, práticas, saberes e compreensão em determinadas situações para obter o resultado desejado, uma vez que, o coordenador precisa tomar decisões juntamente com o gestor da escola, formando assim uma equipe gestora, ou seja, Gestor e Coordenador Pedagógico. Essa conjuntura com o apoio da comunidade escolar, têm a responsabilidade de zelar, organizar, preservar, administrar, liderar a instituição (escola) com o objetivo de formar cidadãos críticos, reflexivos e ativos para a sociedade contemporânea.

Todavia essa forma de organizar/administrar a unidade escola junto com os docentes e a comunidade (representada pelo Conselho Escolar é reconhecido como gestão democrática participativa). “Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas, também, a gestão da participação, em função dos objetivos da escola” (LIBÂNEO, 2001, p. 22). É de suma pertinência que seja esclarecido para todos os membros que a participação na Gestão Escolar se torna mais democrático politicamente, uma vez que, as tomadas de decisões sejam para melhoria da escola com foco no ensino-aprendizagem dos alunos, nessa direção Libâneo (2001, p. 29) afirma que:

tais características da gestão da participação são competências próprias da direção e da coordenação da escola tendo em vista que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógicas- didáticas e curriculares, propiciam melhor resultado de aprendizagem dos alunos.

Contudo, faz-se necessário ressaltar que conforme a responsabilidade da gestão democrática as tarefas são compartilhadas e as tomadas de decisões na medida em que surgem os problemas. Porém, na verdade há gestores, que preferem repassar todas as responsabilidades e conflitos para o coordenador resolver deixando-o sobrecarregado.

na escola, além de tudo, ele vive o conflito, ao mesmo tempo, ser professor e coordenador; liga-se ao diretor, assessorando-o no cumprimento de tarefas administrativo-burocráticas de que esse se ocupa e ao professor, que dele espera “receitas milagrosas” para seu fazer pedagógico. (FERNANDES, 2002, p. 117).

No entanto, a gestão que se diz democrática e participativa tem o dever de valorizar, interagir e compartilhar as tomadas de decisões sem sobrecarregar o coordenador, que já tem questões pedagógicas para orientar e formar os docentes no processo de ensino – aprendizagem dos alunos. Para que a Escola esteja completamente organizada em seus processos didático/pedagógico, é importante destacar que estas necessitam de uma organização ao que se diz respeito à Estrutura do seu Planejamento. Porque este corresponde em seus aspectos, como a metodologia de enfoque racional e científico dos problemas relacionados à educação, especialmente a escola, visto que, compreende o sentido que está interligado as prioridades da mesma, contando com afinidade os distintos níveis que corresponde ao contexto educacional.

PLANEJAMENTOS: AMBIENTE ESCOLAR E SUA FUNÇÃO SOCIAL



Quando se menciona a questão do planejamento escolar, pensa-se em conteúdo, objetivo, metodologia, didática e avaliação. No entanto, o planejamento que discutiremos é o da unidade escolar, uma vez que a escola é uma instituição (empresa) que precisa de toda organização, administração, liderança, objetivos e resultados. De acordo com Libâneo, (2001, p 225), “o planejamento é o documento mais global; expressa orientações gerais que sintetizam, de um lado, as ligações do projeto pedagógico da escola com os planos de ensino propriamente dito”. Visto que, o planejamento é fundamental para a organização da escola, partindo do princípio de que sem ele não será possível garantir o desenvolvimento das ações administrativas e pedagógicas. Para isso, se faz necessária a participação desses membros na construção do planejamento de gestão e outros documentos oficiais que regem toda parte organizacional e pedagógica como: o Projeto Político-Pedagógico (PPP), Regimento Escolar/Estatuto Escolar, Grêmios Escolares, Conselho Escolar e Conselho Pedagógico.

É de sua relevância apresentar o conceito do Conselho Escolar e a sua funcionalidade. Portanto, Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Este é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Cada Conselho Escolar têm suas ações respaldadas através do seu próprio Estatuto, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a essa instância.

Neste sentido, cabe aos conselhos escolares: Deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; Participar da elaboração do Projeto Político e Pedagógico (PPP); Analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo; Analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; Acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e, mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação.

Outro documento que caracteriza a escola como democrática e participativa é o Projeto Político e Pedagógico (P.P.P). Mas o que seria PPP? É um conjunto de normas que norteiam a prática pedagógica, e deve ser construído por toda comunidade escolar, através da gestão democrática. É ele o norteador de todos os segmentos seja administrativo ou pedagógico, pois na sua construção precisa da participação de professores, gestor, coordenador, alunos, funcionários e a comunidade. De acordo com Gadotti (1994, p. 579):

todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Verifica-se diante da concepção de Gadotti (1994), que o PPP possibilita a quebra de paradigma na intenção de inovar as promessas, é a desconstrução do projeto pronto para a construção coletiva com a participação da comunidade escolar na expectativa de estabelecer uma boa relação entre os atores e autores. Já para Veiga (1995) os elementos básicos na construção do Projeto Político e Pedagógico são: Finalidade que está relacionado aos efeitos pretendidos e desejados pela escola; Estrutura Organizacional que visa identificar a valorização das estruturas;



Processo de Decisão são estratégias para estimular a participação de todos; Relação de Trabalho está relacionada nas atitudes de solidariedade, reciprocidade e participação coletiva; Avaliação. Portanto todo projeto pedagógico é político por “[...] estar articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade”. (VEIGA 1995, p.13)

Portanto, o PPP proporciona a reflexão e a discussão das dificuldades da escola, além da participação de todos os membros da comunidade escolar, na tentativa de superar os conflitos e eliminar as relações competitivas. No entanto, se faz necessário à autonomia da escola na construção do seu projeto, por intermédio de debate, diálogo e reflexão. Já em relação à avaliação, surgem várias ideias do que seria e como ocorre esse processo no ensino-aprendizagem dos alunos, professores, gestores, coordenador pedagógico e funcionários. Uma vez que, a avaliação é o processo que ocorre no âmbito escolar, com o objetivo de verificar sobre a aprendizagem dos alunos. Ela acontece constantemente, de forma reflexiva, apresentando o feedback ao professor em relação à prática pedagógica no processo de ensino- aprendizagem dos alunos. Para Haydt, (2007, p. 13):

a valiação é um processo contínuo e sistemático. Portanto, ela não pode ser esporádica nem improvisada, mas, ao contrário, deve ser constante e planejada. Nesta perspectiva, a avaliação faz parte de um sistema mais amplo que é o processo ensino – aprendizagem, nele se integrando. Como tal, ela deve ser planejada para ocorrer normalmente ao longo de todo esse processo, fornecendo feedback e permitindo a recuperação imediata quando for necessário.

Este conceito de avaliação nos faz refletir sobre a importância da mesma na prática pedagógica dos docentes, tendo em vista que, a avaliação é funcional e orientadora. Partindo do princípio básico que já foi apresentado na citação acima, de que a avaliação tem funções diferenciadas, mas que precisam estar integradas para que sejam designadas conforme a prática do docente. Portanto, as funções da avaliação no processo de ensino-aprendizagem é diagnosticar, controlar e classificar; com a modalidade diagnóstica, formativa e somativa. Para tanto, se faz necessário que o Gestor Escolar esteja atento à avaliação com uma visão ampla para que o ensino-aprendizagem dos discentes seja garantida e com a melhor qualidade.

Dentro deste contexto de avaliação, é de suma importância destacar as avaliações nacionais que precisam ser vistas como termômetros para verificar como está o nível de aprendizagem dos alunos, apresentando aspecto positivo e negativo. Mas o Gestor Escolar necessita estar envolvido, uma vez que, a escola é um espaço organizacional de conhecimentos, com o objetivo de formar cidadãos críticos, reflexivos e ativos na sociedade. Visto que, as avaliações também constituem instrumento-chave para o desenvolvimento permanente da qualidade da educação, uma vez que utilizam metodologia científica e informação objetiva para a tomada de decisão e a definição de políticas e práticas pedagógicas. Porque a maior dificuldade é que, apesar de existirem avaliações nacionais e globais, ainda há pouca compreensão sobre o tipo de resultado que esses exames apresentam. É preciso, portanto, estabelecer sólidos sistemas de avaliação, que sejam capazes de monitorar e regularizar o progresso no cumprimento dos parâmetros educacionais.

Nesta direção, Luck (2009) enfatiza que a responsabilidade da gestão nesse processo de avaliação é de suma importância na construção do conhecimento dos alunos. Além disso, a avaliação é considerada como um instrumento reflexivo para a qualidade do ensino, com a perspectiva de melhorar de forma geral desde a estrutura da escola, até a parte pedagógica. Logo,



avaliar é uma tarefa didática necessária e permanente do trabalho da gestão democrática e participativa, esta deve caminhar junto ao processo de ensino e aprendizagem, pois por meio dela, é que podemos comparar os resultados e o trabalho dos professores obtidos no decorrer do ano letivo, a fim de constatar progressos e dificuldades encontradas, para redirecionar as possíveis mudanças que se façam necessárias para um trabalho futuro.

Portanto, a avaliação é um instrumento que deve servir para reflexão sobre o nível de qualidade do trabalho escolar do aluno, professor, gestor, coordenador e funcionário. Assim, Luckesi (2011) afirma que a avaliação é uma apreciação qualitativa sobre dados relevantes do processo de ensino e aprendizagem que auxilia o professor a tomar decisões sobre o seu trabalho. Por outro lado, Vasconcelos (1998, p. 43) justifica que o processo avaliativo em sentido amplo “deve ser um processo abrangente da existência humana, que implica uma reflexão crítica sobre a prática no sentido de captar seus avanços e possibilitar uma tomada de decisões, acompanhando a pessoa em seu processo de crescimento”. Logo, a avaliação na perspectiva de gestão democrática e participativa acontece de forma contínua, ou seja, sempre que for necessário, sobre as tomadas de decisões e ações que foram encaminhadas através das reuniões do conselho escolar.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, foram utilizados dois procedimentos, sendo o primeiro uma pesquisa bibliográfica com autores que abordam a temática para a fundamentação teórica, que conforme afirma Fonseca (2002, p. 32) este tipo de pesquisa “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”. Pois, qualquer trabalho científico, segundo o autor inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Tomando como base a pesquisa bibliográfica, o primeiro passo do processo metodológico deste estudo, o segundo procedimento desenvolvido nesta pesquisa, contou com a técnica da pesquisa de campo com abordagem quantitativa, cuja proposta teve o intuito de coletar os dados com os sujeitos envolvidos e a partir das respostas, analisar a relevância do Conselho Escolar na gestão democrática. Por sua vez, a investigação teve como campo de pesquisa 4 Escolas Municipais da cidade de Recife, localizadas na Região Norte, no bairro de Nova Descoberta, através da aplicação de um questionário, instrumento de coleta de dados, com 5 perguntas abertas sobre o Conselho Escolar, elaborado pelos pesquisadores, porque este viabilizou na compreensão do estudo em evidência.

Enquanto técnica de análise foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 76) esta técnica é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, estes considerados pela autora como indicadores que permitiu a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. O qual se caracteriza, assim, como um método de tratamento da informação contida nas mensagens.

Dessa forma, as comunicações e mensagens obtidas nas respostas dos sujeitos envolvidos na pesquisa, serviram como análise em relação ao que os Gestores Escolares entendem por gestão democrática e participativa a partir da discussão sobre o Conselho Escolar, que segundo a LDBEN (1996) estabelece em seus princípios como o primeiro órgão para a construção da gestão democrática.

CONSELHO ESCOLAR: PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA



O Conselho Escolar sendo o primeiro órgão que representa a gestão democrática e participativa através de professores, gestores, alunos, funcionários e a comunidade se faz necessário conhecê-lo para compreender a sua importância dentro da escola. Portanto, analisamos o questionário que foi aplicado aos gestores e os quais estão discutidos através das respostas em evidência.

Viabilizando compreender os objetivos propostos neste estudo, na primeira questão direcionada aos sujeitos envolvidos neste estudo, buscou analisar qual seria a importância do Conselho Escolar na gestão democrática e participativa. Como resposta a estes questionamentos, vejamos o que ressaltaram os Gestores da pesquisa.

Gestor A: Ele sustenta a ação da escola em torno do projeto traçado coletivamente, o que dá a direção de todos (docentes, funcionários, pais) ao mesmo tempo resulta na construção a partir das contribuições de uma integrada pela reflexão conjunta.

Gestor B: Participar diretamente do funcionamento das ações desenvolvidas no espaço da escola.

Gestor C: Decidir, acompanhar e (re) avaliar as ações da escola.

Gestor D: A importância do conselho escolar se relaciona à democratização da escola e a construção da cidadania, considerando a função social da escola em formar cidadãos.

Ao analisar as respostas dos respectivos gestores em relação a temática em discussão, percebe-se que as ideias estão em consenso, isso significa que a gestão tem conhecimento da relevância acerca do conselho escolar. Partindo do pressuposto de que se faz necessária a atuação do conselho escolar na gestão democrática, conforme afirma Rodrigues (1989, p. 60) “ter uma escola democrática significa desenvolver uma educação escolar que compreenda as diversas interferências e interesses que perpassam a sociedade e que organiza o ensino de forma a levar o educando a compreendê-los e a compreender o papel de cada um”, este individualmente, e o de cada grupo organizado, que para o autor este poder interferir nas ações dessa sociedade. Portanto, uma gestão democrática participativa tem que estar interligada com comunidade escolar para o desenvolvimento da sociedade.

Na segunda questão verificou a atuação do conselho escolar, a partir das suas ações conforme é estabelecido pelo Caderno do Conselho Escolar nº 5, publicado pelo MEC. Nesta perspectiva, os sujeitos envolvidos, neste caso os Gestores Escolares, ressaltaram as seguintes indagações:

Gestor A: É feito através de um cronograma de reuniões mensais (ordinárias ou extraordinárias) para deliberar as prioridades da escola.

Gestor B: Atua nas tomadas de decisões nos âmbitos administrativos e pedagógicos da escola, bem como criar possibilidades de aproximação da comunidade pais com a escola.

Gestor C: De forma atuante, sempre que solicitado.

Gestor D: Todavia, na sociedade contemporânea, especificamente no Brasil, garantir a participação popular através da família na gestão da escola é um desafio constante, principalmente em tempos de retrocessos em uma sociedade em que a todo o momento os direitos sociais são negados e se reforça desigualdades e exclusão social, com uma perspectiva de Estado mínimo e o mercado controlando as relações sociais.



Em relação à questão acima observamos que os gestores têm a compreensão de que o conselho escolar precisa estar atuando para a melhoria da escola em seus aspectos: o administrativo e pedagógico. E isso só será possível através da participação de todos na tomada de decisões mediante as reuniões. Segundo, Souza (2004, p.72,) elucida que a compreensão de que “para efetivar a participação no processo de gestão democrática nas escolas, que tenha como objetivo a ampliação da concepção de democracia em sua forma participativa, torna-se necessário fortalecer o Conselho Escolar”, assim, segundo o mesmo significa a possibilidade da comunidade escolar interferir na decisão de aspectos relevantes para a educação das nossas crianças e jovens. Contudo, se faz necessário compreender que é de sua importância essa participação que autor se refere, seja de forma consciente e colaborativa, mas com direção na perspectiva de contribuir nas tomadas de decisões.

Adiante, buscou na terceira questão averiguar junto com os sujeitos envolvidos quais as ações que o Conselho vem desenvolvendo na escola para facilitá-lo na atuação da gestão democrática. Enquanto resposta sobre este questionamento, vejamos o que ressaltam estes sujeitos:

Gestor A: Elaboração do plano de ação, do regimento interno, aplicações e recursos financeiros, (acompanhar e apreciar), elaborar o P.P.P.

Gestor B: Acompanhar as ações tomadas na escola; através de reuniões ordinárias, discutir acerca das demandas espontâneas surgidas no cotidiano escolar. Decidir e acompanhar os recursos/compras referentes a projetos e programas desenvolvidos no espaço escolar.

Gestor C: Acompanhamento dos alunos indisciplinados; decisão e acompanhamento das compras realizadas. Acompanhamento dos programas e projetos desenvolvidos na unidade.

Gestor D: O conselho escolar pode ter um papel decisivo na gestão democrática e participativa na escola se estiver comprometido com uma escola cidadã. O seu papel não é de mero fiscalizador, mas um instrumento para o fortalecimento de um modelo de escola de fato comprometida com a transformação da sociedade, volto a dizer que não é fácil em tempos de retrocesso e valorização do privado em detrimento do público. A função que deveria exercer o conselho escolar precisaria ter como foco a aprendizagem, através do planejamento participativo na implementação e avaliação das ações realizadas pela escola.

Mediante a discussão sobre a questão em evidência, percebe-se que os respectivos gestores A, B e C apresentam algumas das ações do conselho escolar. Vale salientar que, o conselho escolar não está só para resolver problemas relacionados a disciplinas de alunos e/ ou outros pontos que foram mencionados pelos Gestores Escolares, mas também pode tomar medidas preventivas com o intuito de contribuir da melhor forma possível por uma educação democrática.

Em relação à resposta da escola D não foi relevante, pois objetivo seria mencionar as ações que são estabelecidas pelo Ministério de Educação que está citado no referencial teórico. Segundo Luiz e Conti (2007, p. 4) afirmam que “a atribuição do conselho é deliberar, nos casos de sua competência, e “aconselhar” a equipe de direção de escola a respeito das suas ações, para que encontre meios adequados às finalidades da escola”. Visto que o conselho de escola deve se situar no espaço da defesa dos interesses coletivos, porque, enquanto reúne diferentes segmentos (diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade) deve direcionar para a discussão, definir e acompanhar o desenvolvimento do PPP da escola.

Contudo, suas atribuições dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições



da comunidade usuária (pais ou responsáveis pelos alunos e alunos maiores de 16 anos) e equipe escolar (conjunto de servidores docentes e pessoal de apoio técnico e educacional). Considerando a afirmação dos autores Luiz e Conti (2007), percebe-se através da resposta da escola D que nem todos apresentam o conhecimento sobre as ações do Conselho Escolar, com isso dificulta a relação do que é a gestão democrática e participativa.

Na quarta questão buscou analisar junto aos sujeitos envolvidos como funciona a unidade executora da escola e a participação dos membros. Neste contexto, vejamos o que ressaltaram os Gestores Escolares ao indagar sobre essa realidade.

Gestor A: De forma coerente, promovendo a aproximação e a cooperação dos membros da comunidade pelas atividades escolares, contribuindo assim para a solução de problemas inerentes à vida escolar.

Gestor B: Tomada de decisões e definição de metas e estratégias para atender as necessidades dos alunos; tudo isso em conjunto com todos que fazem parte do universo escolar.

Gestor C: Juntamente com o Conselho Escolar, observando as prioridades de aquisição da escola.

Gestor D: Com a tomada de decisões com a participação dos membros.

Observou-se que os gestores não conseguiram responder à pergunta conforme o objetivo desejado. Visto que, a unidade executora cuida da parte financeira da escola, através dos segmentos e membros, ou seja, fica a cargo da unidade executora a administração das verbas que vêm para a escola, sendo apresentado ao conselho escola para aprovação de compras de equipamentos e serviços prestados com a prestação de contas.

De acordo com o Caderno do Conselho Escolar nº 5: A Unidade Executora (UEX) tem a finalidade de gerenciar os recursos financeiros destinados às escolas públicas das redes estaduais ou municipais, além de administrar as verbas, ela é responsável por manter e conservar os equipamentos e a estrutura física da instituição e por manter a integração da comunidade com a escola, contribuindo assim, para uma maior participação da família na construção do conhecimento dos alunos. Seus representantes deveriam ser os mesmos que formavam o Conselho Escolar, pais, alunos, professores, funcionários e o diretor. Todavia, o que podemos perceber é que ao transformar o Conselho Escolar em UEX, não houve em algumas escolas, a preocupação em inserir os membros da comunidade na administração dos assuntos relacionados à escola.

Já em relação à quinta questão buscou verificar com os sujeitos envolvidos como ocorre o processo de transparência (financeiro) e a tomadas de decisões do conselho à comunidade no geral. Como resposta, obtivemos as seguintes indagações apontadas pelos Gestores Escolares:

Gestor A: Através de reuniões administrativo-pedagógicas e pelo mural.

Gestor B: Reuniões de pais e mestres. Reuniões extraordinárias, quando se faz necessário.

Gestor C: Reuniões de pais e mestres. Reuniões extraordinárias.

Gestor D: Através de reuniões com os pais.

Discutindo sobre de que maneira a comunidade fica ciente das tomadas de decisões do Conselho Escolar verificamos que os gestores apresentam através de um mural ou reuniões. A medida está de acordo no que rege o Caderno do Conselho Escolar sobre as orientações necessárias para o funcionamento. No entanto, é importante salientar que o mural esteja exposto para a comunidade está consciente da tomada de decisões e transparência.



Considerando as análises dos dados coletados evidenciados na temática discutida, percebemos que os gestores reconhecem a importância da gestão escolar democrática e participativa, sendo representado pelo Conselho Escolar e com a construção do Projeto Político e Pedagógico para uma educação de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão deve ser o alicerce da escola, para o processo de organização e o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Não se pode gerenciar uma escola sem ter a compreensão de que a relação humana é fundamental para o convívio social. É importante também ter a participação de todos na gestão escolar, no entanto, se faz necessário estabelecer o limite de cada participante. Durante a pesquisa percebemos que esse tipo de gestão requer maior atenção, cuidados e compreensão para a condução das tomadas decisões.

É fundamental definir o papel do Coordenador para que ele não fique sobrecarregado com atribuições que não são de sua competência. Destacamos também a importância do planejamento e avaliação, partindo do pressuposto de que o planejamento é o que rege a organização escolar, oportunizando o que pode ser realizado durante o ano letivo.

Já, a avaliação é uma reflexão sobre a prática pedagógica e a ação organizacional, na perspectiva de refletir, corrigir e/ou refazer as atividades que foram propostas pelo Projeto Político e Pedagógico (PPP) juntamente com outros projetos. Portanto, a gestão escolar é fundamental para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos na medida em que todos estão envolvidos nesse processo (gestores, coordenadores, alunos, funcionários, Conselho Escolar e a comunidade).

Portanto, a Gestão Escolar Democrática e Participativa é de suma importância para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, na perspectiva de contribuir para a formação do cidadão crítico, reflexivo e ativo, que participa das questões políticas, sociais, econômicas e culturais para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Referências

BRASIL, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CURY, C. R. J. **O princípio da gestão democrática na educação**. Salto para o futuro. TV Escola, 2007.

CONTI, C.; LUIZ, M. C. Políticas públicas municipais: os conselhos escolares como instrumento de gestão democrática e formação da cidadania. In: **Congresso de Leitura do Brasil**, 16, 2007, Campinas, SP. Anais... Campinas, SP: CEL Unicamp, 2007.

DOURADO, L. F. **Progestão**: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: CONSED, 2002.



- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GRIFFITHS, D. **Teoria da administração escolar**. São Paulo: Companhia Nacional, 1974.
- GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos culturais, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- GANDIN, D. **Planejamento Como Prática Educativa**. 8 ed. São Paulo: Loyola, 1994.
- GADOTTI, M. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. São Paulo: Cortez, 1980.
- HAYDT, C; CÉLIA, R. **Avaliação do Processo Ensino – Aprendizagem**. São Paulo, SP: Editora Ática, 1997.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa. 2001.
- LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do Gestor**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- LÜCK, H. **Ação integrada**. Administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. São Paulo: Cortez, 2011.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Recife: Edições Bagaço, 2003.
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.
- PLACCO, V. M. N. S; ALMEIDA, L. R; SOUZA, V. L. T. (Coord.). **O Coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições**. (Relatório de pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas por encomenda da Fundação Victor Civita). São Paulo: FVC, 2011.
- PLACCO, V. M. N. de S; ALMEIDA, L. R. de. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- RODRIGUES. N. **Da Mistificação da Escola a Escola Necessária**. 4º ed. São Paulo, Cortez, 1989.
- SANTOS, J. V. O; ARAGÃO, W. H; CAMPELO, M. C.M.; LIMA FILHO, G. D. **Gestão democrática e conselho escolar: reflexões teóricas – práticas**. **Revista da Ciência da Administração**, v. 3, 2010.
- VEIGA, I. P. A; RESENDE, L. M. G. (Org.). **A Escola: espaço do Projeto Político-Pedagógico**. 4. ed. Campinas: Papirus, 1998.



VIEIRA, S. L. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal.** In. CEARÁ. **SEDUC.** Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005.

VASCONCELOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad Editora, 2006.