

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA COMUNIDADE**

Mara Chaves Marçal Marques

ANÁPOLIS (GO)

ABRIL – 2009

MARA CHAVES MARÇAL MARQUES

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA COMUNIDADE**

Artigo monográfico apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof. Msc. **Kátia Cilene Camargo Silva.**

Anápolis (GO)

Abril – 2009

A educação é obra transformadora, criadora. Ora, para criar é preciso mudar, perturbar, modificar a ordem existente. Fazer progredir alguém, significa modificá-lo. Por isso, a educação é um ato de desobediência e de desordem. Desordem em relação a uma ordem dada, uma pré-ordem.

Gadotti (1993)

A Gestão Democrática na Escola e sua Contribuição para Comunidade

Mara Chaves Marçal Marques¹

Resumo

Partindo do pressuposto de que a Gestão Democrática é um processo de percepção da realidade envolvendo, entre outros fatores, a visão de mundo, pretende-se aqui refletir sobre a importância da mesma nas escolas públicas, destacando a importância deste processo para tornar a instituição educacional dinâmica e ainda verificar sua contribuição para a comunidade. O entanto, este trabalho promove uma discussão de uma Gestão Escolar eficiente capaz de determinar o sucesso educacional dentro da comunidade. Após explicitar os conceitos que fundamentam esta perspectiva, serão apresentados resultados de pesquisas bibliográficas e de estudos de campo realizado juntamente a Escola Viva, um Programa desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação, Ciência e Tecnologia de Anápolis-GO. Entender a Gestão Escolar como caminho eficiente para a melhoria da qualidade na Educação e sua contribuição para a comunidade foi o objetivo desta investigação, tendo como referências básicas os autores: Gadotti (1991), Paro (1997), Chauí (1982), a Lei n.º 5692/71, alterada pela Lei 7044/82, a Lei n.º 9394/96, a Lei n.º 10.172/2001 e a Constituição da República Federativa do Brasil, entre outros. Percebeu-se que dentro a escola pública, vem ocorrendo maior número de adesões de projetos que atrai a participação da comunidade, afinal, existe atualmente uma maior conscientização da importância da participação social no trabalho escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Escola. Comunidade. Programa.

Abstract

Assuming that the Democratic Management is a process of perception of reality involving, among other factors, the vision of the world, it is here to reflect on the importance of it in public schools, highlighting the importance of this process to make school dynamics and check their contribution to the community. This, however, this work promotes a discussion of an efficient school management can determine the success of education within the community. After clarifying the concepts underlying this approach, are presented results of research and literature from field studies conducted along the Life School, a program developed by the Municipal Department of Education, Science and Technology of Anápolis-GO. Understanding the Management School and efficient way to improve quality in education and its contribution to the community was the goal of this research, with basic references to the authors: Gadotti (1991), Paro (1997), Chauí (1982), Law No. 5692/71, amended by Law 7044/82, Law No. 9394/96, Law No. 10172/2001 and the Constitution of the Federative Republic of Brazil, among others. It was noticed that within the public school, has been occurring more members of projects that attract the participation of the community, after all, there is now greater awareness of the importance of social participation in school work

Keywords: Democratic management. School. Community. Program.

1. Pós-graduanda em Gestão Educacional, pela Faculdade Católica de Anápolis-GO, no ano de 2009.

Introdução

Verifica-se que a cada dia que se passa é crescente a demanda pela participação da comunidade na escola pública, e ainda que esse tema vem sendo discutido com intensidade por pessoas, que se interessam em promover a democratização do setor público educacional, surgindo assim, novas aspirações despertando inovações participativas capazes de preencher o espaço escolar.

Por entender a importância da democratização do ensino, através da participação da comunidade na escola, objetiva-se refletir sobre a importância da gestão escolar nas escolas públicas, destacando a importância deste processo para tornar a instituição educacional dinâmica e ainda verificar sua contribuição para a comunidade, investigando ainda o Projeto Escola Viva, que constituem propostas de participação firmadas institucionalmente, que promovem, incentivam e mesmo garantem a presença dos pais e da comunidade no interior da escola pública, inclusive nos finais de semana.

Este artigo tem como objeto de pesquisa “Escola Viva” que é um Programa de extensão, criado, coordenado e gerenciado pela Secretaria Municipal de Educação, Ciência e Tecnologia (SEMECT), da Prefeitura de Anápolis, Goiás, regulamentado pelo Decreto n. 18.627, de Dezembro de 2004; que tem como objetivo interagir Escola e Comunidade, através de atividades multiculturais e esportivas, buscando principalmente a participação de pais e responsáveis, dentro de cada Unidade escolar.

A escolha pelo objeto de pesquisa “Escola Viva”, se deu por entender que o mesmo engloba demandas democratizantes surgidas da nova democracia brasileira, caracterizada como modelo colegiado que convoca todos os membros da comunidade escolar para participar; por ser desenvolvido pela prefeitura de Anápolis em Goiás e ainda citado como modelo de inserção social, fazendo com que a escola se torna um ponto de referência em relação à prestação de serviços comunitários, compreende-se que essas formas de participação ganham espaço nas pesquisas aqui citadas.

Para a realização de tal pesquisa buscou-se recorrer à produção científica que envolve o assunto, entendendo em que contexto os modelos de participação enfocados vêm se enquadrando no novo cenário sócio-político-educacional e recorrer às normas institucionais e legislação que fundamentam e dão sustentação à política pública e proposta de participação social que visam incluir novos interlocutores no processo escolar. Para tanto foram utilizadas publicações de Hora (1994) e Sung (2003), a Lei n.º 5692/71,

alterada pela Lei 7044/82, a Lei n.º 9394/96, a Lei n.º 10.172/2001 e a Constituição da República Federativa do Brasil.

Ignorar a importância deste tema é estar ausente aos acontecimentos que vêm convocando a sociedade a compartilhar da escola pública, movendo a escola a abrir suas portas para receber os pais de alunos e a comunidade.

A presente investigação propõe como problema: Até que ponto a gestão participativa contribui para a dinamização escolar e contribui para a sociedade?

Este programa “Escola Viva” tem mobilizado praticamente todos os setores da administração pública municipal, por isso acreditamos que ele possa ser transformado em um “projeto educacional” que poderá revitalizar a escola, melhorar suas condições atuais, enquanto unidade de ensino, tornando-a mais prazerosa, “cheia de vida”, de otimismo, uma escola viva para as crianças, durante a semana e um referencial de diversão, lazer e cultura, para a comunidade nos fins de semana.

Aponta-se como hipótese de pesquisa:

- Ambas, escola e sociedade se beneficiarão, porque de certa forma a gestão democrática contribui para a construção de novos modelos de espaço dos conhecimentos.
- Projetos de participação da comunidade na escola pública ganharam maior número de adesões devido à conscientização da importância da participação social dentro da escola.
- Quando se fala em Gestão Democrática, quer-se enfatizar todo o processo que se desenvolve na escola, e todo o seu quadro funcional.

A gestão democrática assume importância estratégica na escola, entendida como meio de sustentação para o envolvimento das comunidades escolar e local, para o sucesso do planejamento e para execução do Plano de Desenvolvimento da Escola e do Projeto Político Pedagógico.

I. Considerações Gerais Sobre a Gestão Escolar

Atualmente, vê-se que o termo de gestão veio para mudar o termo de administração, essa ação é muito radical. “Revitalizar a visão da administração da década de 70, orientada pela ótica da administração científica seria ineficaz e corresponderia a fazer mera maquiagem modernizadora” (TRECKEL, 2000, p.49).

O que se pode constatar é que a idéia de gestão educacional foi desenvolvida através de várias idéias globalizantes e dinâmicas em educação, afinal, ela abrange, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A expressão gestão educacional, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a administração educacional, para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo (SENGE, 1993, p.59).

Gestão educacional tem que ser visto diferentemente de administração educacional, pois, a mesma abrange aspectos que não contempla a administração como: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico.

A compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

A gestão democrática deve unir escola, educação e sociedade. Portanto, ela não se esgota em si própria, deve ser a expressão de um projeto mais amplo, de uma forma de pensar a escola, a educação, a sociedade. Inclui, necessariamente, a dimensão de um processo coletivo de construção e participação efetiva que possa criar novas formas de organização do trabalho e de exercício do poder, com respeito aos espaços de cada ator desse processo.

A presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). Significa tirar dos governantes e dos técnicos na área o monopólio de determinar os rumos da educação no município (GADOTTI, 1991, p.56).

Os órgãos colegiados, como conselhos, devem ser os principais instrumentos, utilizados na criação de mecanismos institucionais na busca de privilegiar organismos permanentes, capazes de sobreviver às mudanças de direção no governo municipal. Afinal, é necessário que os mecanismos de democratização da gestão da educação alcancem todos os níveis do sistema de ensino.

Ressalta-se ainda que devem existir instâncias de participação popular junto à Secretaria Municipal de Educação, junto às escolas e, onde for o caso, em nível regional. E também instâncias de participação especializadas, correspondentes aos diferentes serviços de educação oferecidos (Creches, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Alfabetização de Adultos, Ensino Profissionalizante).

Em qualquer instância, os mecanismos institucionais criados devem garantir a participação do mais amplo leque de interessados possível. Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil (RODRIGUES, 1985, p.69).

O governo municipal pode utilizar da estrutura do sistema de gestão democrática da educação para aumentar sua habilidade de comunicação com a população, fazendo uso principal dos Conselhos de Escolas, afinal, este meio atinge diretamente grande parte das famílias.

II. A Eleição do Diretor na escola.

Partindo do pressuposto de que a Gestão democrática é um conjugado de variações que envolvem a instalação de Conselhos Deliberativos, os quais são constituídos por representantes de diversos segmentos da comunidade escolar, pode-se dizer que a eleição para diretor na escola juntamente com a comunidade pode ser um instrumento eficaz para melhoria da qualidade do ensino.

Existe uma controvérsia quanto a realização de eleição para diretores, pois existem autores que defendem que essa ação contribui para na ocorrência de maior autonomia por parte da gestão e outros dizem que é simplesmente um fator negativo, pois, o gestor eleito fica dominado por alguns funcionários. Mas sabe-se que a eleição para diretor de escola é uma legítima reivindicação não só dos profissionais da educação, como também dos alunos, pais e responsáveis, sendo fundamental para o aprendizado

democrático dos alunos e também para uma maior transparência administrativa da aplicação dos recursos públicos nas Unidades Escolares.

Pode-se considerar também que através eleição, tanto a comunidade escolar, como pais e comunidade, possui o direito de participar do processo, não apenas pelo voto, mas também depois no desenvolvimento do trabalho, quando são criadas condições de se colaborar, opinar e realmente participar.

Ainda existe em alguns municípios a escolha de gestores por nomeação, esse processo acarreta numa disputa eleitoral, em virtude do clientelismo político, sendo possível inclusive que profissionais não atuantes na área de educação assumam o cargo. Paro (1997) descreve que a escolha de diretores por nomeação pura e simples não é a melhor forma de se escolher um gestor, aponta simplesmente vantagens e limitações da escolha por concurso público indicando que os processos eletivos de diretores precisam estar articulados com outros processos de seleção, com outros condicionantes institucionais de participação e com outros fatores internos e externos à escola.

De acordo com as colocações do autor, entende-se que o voto não confere competência administrativa nem assegura a vivência de trabalho coletivo, apontando alguns técnicos inclusive, dúvidas quanto aos avanços que esta forma de escolha de diretores trouxe realmente para a vida escolar, para a consolidação do trabalho coletivo.

Não se pode deixar de comentar que através da eleição corre-se o risco de escolher um mau diretor, afinal, nem sempre a forma utilizada para alcançar o cargo não define o tipo de gestão que se terá, apesar de ser por ele influenciada.

Neste íterim que Paro (1997) defende a seleção de gestores através de concurso, porque eleição é uma forma de ocorrer muita mudança após o cumprimento do mandato estabelecido. Enquanto que no caso do concurso só altera através da aposentadoria ou remoção, o que se contradiz com o dinamismo da educação, o qual não se coaduna com a estagnação do diretor de carreira.

Existem critérios que configuram a democracia como uma forma de vida social, principalmente, em seu caráter representativo, como afirma Chauí a seguir:

A eleição pressupõe a competição entre posições diversas, sejam elas de homens, grupos ou partidos. A competição pressupõe a publicidade das opiniões e liberdade de expressão; a potência política é limitada pelo judiciário, que não só garante a integridade do cidadão face aos governantes, como ainda, garante a integridade do sistema contra a tirania, submetendo o próprio poder à lei, isto é, à Constituição. (CHAUÍ, 1982, p. 89).

Estes critérios bem selecionados e aplicados adequadamente, leva a ocorrer uma maior participação da comunidade, onde a mesma pode desempenhar um papel de grande importância na melhoria da qualidade do ensino.

Vale destacar que a prática de escolha através da eleição dos diretores escolares é de certa forma nova, nas Unidades Escolares, e em algumas essa prática ainda não está sendo realizada. Portanto, é importante considerar que o processo democrático é muito amplo, extrapola os muros da escola.

A gestão democrática assume um caráter que vai além das práticas da eleição do administrador da escola e da constituição formal de conselhos de escola, tão somente. Mas se insere numa concepção estratégica mais ampla de articulação dos interesses das camadas populares (PEREL, 1977, p.59).

É preciso repensar a organização escolar colocando em prática a eleição administrativa, a formação de conselhos escolares, refletindo assim sobre o papel do diretor enquanto autoridade máxima do estabelecimento, que centraliza o poder e sufoca toda e qualquer iniciativa inovadora, propositiva e de questionamento. Pois, o mesmo, tem um fundamental papel em seu ambiente de trabalho, principalmente no quesito de motivar o grupo e garanti-lo os meios para alcançarem os objetivos propostos. Acima de tudo um gestor democrático, é aquele que confia na equipe incentivando-a e cobrando resultados sem impor um jeito de executar o trabalho.

III. Participação da Comunidade na Escola Pública

A participação da comunidade na escola está prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente também estabelece que a educação deva ser incentivada e promovida com a colaboração da sociedade; na Constituição Federal de 1988 e disciplinado pela nova LDB, a Lei n. 9.394/96, ao expressar as diretrizes e metas para cada nível e modalidade de ensino, evidencia o objetivo de democratizar a gestão do ensino público a partir da observância aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da unidade de ensino e a participação da comunidade escolar em conselho escolar ou instância equivalente.

Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.396, de 20 de dezembro de 1996) traz um conceito ampliado de educação, entendendo que a gestão democrática é um método gerencial a ser adotado. Ou seja, “Os sistemas de

ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: 1. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; 2. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...) os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (...)” (artigos 14 e 15).

Sabe-se que a lei, sozinha, não consegue mudar a realidade, ela precisa de colaboradores, capazes de refletir sobre a vontade da sociedade, e aplicá-la com clareza na busca da concretização de um ideal comum.

A comunidade escolar deve ter participação ativa na definição e no desenvolvimento da escola, através dos conselhos escolares ou equivalentes, prevendo, portanto, uma abertura maior para a participação da comunidade externa.

A participação está diretamente ligada ao conceito de democracia, afinal, Lima (1988, p. 22) defende que “o conceito de participação surge geralmente associado ao conceito de democracia”. A participação da comunidade na escola é de suma importância, pois, sabe-se que quando pais, alunos e professores envolvem-se em prol da escola, os mesmos passam a conhecê-la melhor, e conseqüentemente terão consciência de sua função, de seus objetivos e metas para realizar uma educação de qualidade.

Paro (1997) diz que “falar das potencialidades e obstáculos da participação da população na gestão da escola pública implica elucidar os determinantes imediatos de tal participação que se encontram dentro e fora da escola”.

Ao longo da história da escola pública, tanto quanto da particular, pode-se dizer que a comunidade praticamente esteve fora da possibilidade de uma participação efetiva na gestão educacional. Esforços foram feitos, mas pouco colaboraram para atingir efeitos na gestão escolar. A L.D.B/96, estabelece bases para uma mudança radical neste quadro.

Para Valerien (1993) na escola pública, que atende às camadas populares, tanto diretor quanto professores, demais funcionários, alunos e pais possuem, em última análise, interesses sociais comuns, posto que são todos trabalhadores, no sentido de que estão todos desprovidos das condições objetivas de produção da existência material e social e têm de vender sua força de trabalho ao Estado ou aos detentores dos meios de produção para terem acesso a tais condições.

Isto não significa que os atos e relações no interior da instituição escolar se dêem de forma harmoniosa e sem conflitos, já que a consciência de tais interesses mais

amplos não se dá de forma freqüente nem imediata. Em sua prática diária as pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos entre os diversos grupos atuantes na escola.

Hora (1994) defende que a participação da comunidade no processo educacional é condição precípua para a gestão democrática na educação. Para se efetivar o processo de democratização educacional, duas medidas são imprescindíveis: uma é admitir a democratização das relações internas da unidade escolar e a outra é a participação de professores, alunos, pais e funcionários no arranjo organizacional da escola.

É possível, defender que se existir um estreitamento de laços entre escola e comunidade, essa ação pode gerar benefícios aos moradores e à própria comunidade escolar, além de restabelecer a relação de respeito e confiança com a escola e promover sua valorização junto à sociedade.

A partir da abertura para a participação, quando os atores sociais passam a ter um papel ativo nas decisões sobre elaboração, execução e controle das políticas públicas, é prioritário que se criem novas configurações sociais e novos espaços políticos que determinem uma nova relação com o espaço público. E isso é tarefa da sociedade civil, que vai, ainda, depender do grau de organização dos atores sociais, da identificação e agrupamento dos interesses e dos recursos de poder que esses atores sociais dispõem (ABRANCHES, 2003, p. 22)

É preciso que escola ultrapasse seus muros, pois, só assim, ela é torna-se um pólo cultural da comunidade em que está localizada, afinal, a família passa a valorizar e reconhecer a instituição escolar e a estimular os estudos de seus filhos, e com isso ocorre um ganho geral tanto para a escola quanto para a comunidade.

Com a participação da comunidade dentro do ambiente escolar, torna-se mais propício à aprendizagem. Ao perceber que também tem como contribuir com a escola, a família passa a se reconhecer e a valorizar sua própria cultura.

IV. Análise Sistêmica dos Dados Coletados

O presente estudo teve como referenciais metodológicos, a pesquisa bibliográfica, que consistiu no estudo das teorias Paro (1997), Perel (1977), Gadotti (1991), Chauí (1982), entre outros, possibilitando, assim, um conhecimento teórico que serviu como alicerce para a fundamentação de conceitos que envolveram a prática educativa do gestor do Programa Escola Viva.

Portanto, o desenvolvimento da pesquisa consistiu na leitura de autores que desenvolveram pesquisas que perpassam a temática em estudo, a fim de embasar teoricamente toda a pesquisa.

Este estudo possuiu características qualitativas, e pretendeu provar que o maior desafio, do Projeto Escola Viva, é ser um instrumento eficiente no processo de construção sócio-cultural, através de uma gestão democrática.

Durante a pesquisa teve-se empenhados na busca de dados/autores para fundamentos teóricos necessários a responder os questionamentos, reafirmando os conceitos e convicções a respeito da contribuição de uma gestão de qualidade para a comunidade.

A base dos estudos no local é a observação e entrevistas com o gestor responsável pelo Programa (M.B.). Após seleção de material teórico e análise dos mesmos e em seguida o diagnóstico prático do programa Escola Viva realiza-se a tabulação dos dados e analisou-os em forma de gráficos.

A Organização escolhida foi a Secretaria Municipal de Educação, Ciência e Tecnologia de Anápolis com o Programa Escola Viva. Órgão pertencente à Prefeitura Municipal de Anápolis. Este Programa é um projeto que integra a escola e sociedade, transformando a instituição em Centro de referência social, coordenado pelo gestor M. B.

O Programa Escola Viva atua na área de eventos sócio-cultural, onde viabiliza ações de cultura, educação, lazer, saúde e cidadania. Ampliando assim, sob fortes alicerces proporcionados pela competência e dedicação dos parceiros, viabilizando, entre outros, ações de cultura, educação, saúde e Cidadania.

O Programa Escola Viva juntamente com a Secretaria Municipal de Saúde, Diretoria de Esportes, Secretaria de Desenvolvimento Social e de Infra Estrutura, Universidade Estadual de Goiás – UEG, UniEvangélica, Companhia Municipal de Trânsito e Transportes (CMTT), Sociedade Oásis, SENAC, Ordem dos advogados do Brasil (OAB), Diretoria de Cultura e Procon, oferecem à comunidade ações de:

- Inclusão Digital;
- Oficinas Pedagógicas (Química, Matemática, Biologia, Arquitetura);
- Palestras (Psicólogos, Programa de Erradicação das Drogas – PROERD, Bombeiros, Sentinelas e Saúde);
- Saúde (glicemia capilar, aferição de pressão arterial, consultas com clínico geral, exames preventivos de câncer bucal, acuidade visual, teste de HIV,

vacinação animal, informações de saúde, Núcleo de Informação, Educação e Comunicação em Saúde – NIEC);

- Educação para o Trânsito (Jogos pedagógicos);
- Corte de Cabelo;
- Massagem Shiatsu;
- Cine Escola Viva;
- Orientações Jurídicas;
- Orientações ao Consumidor – PROCON;
- Apresentações Artísticas e Culturais. Ex.: Manifestações da Comunidade, Raga Luke e Resistência Ativa, Banda RH positivo, Axé Extremo, Axé Mania, Cowboys Arrojados, Cowboys Evolution, Cia de Dança Mel com Pequi, Matheus e Renato.
- Realização de oficinas.

Durante a pesquisa de campo relacionando educação e gestão escolar, teve-se os seguintes resultados de acordo com as perguntas realizadas através de questionário (ver anexo), ao gestor do Programa Escola Viva.

Quando questionou-se ao gestor se ele tinha especialização, ele afirmou que sim, sua pós-graduação é em Administração Educacional.

Preocupou-se ainda em perceber qual era a percepção do entrevistado quanto a gestão escolar, ele disse que:

A idéia de gestão educacional desenvolve-se associada a um contexto de outras idéias como, por exemplo, transformação e cidadania. Promover cidadania é dever do Estado e dever de todos nós. Não há governo que sozinho possa cumprir essa missão, assim como o indivíduo isoladamente alcançará esse intento (G.P.E.V.).

A fala do entrevistado leva a entender que quando se fala de gestão da escola, não está pensando apenas em uma determinada organização e na racionalização do trabalho escolar para alcançar determinados resultados, ou seja, na produção institucional da escola. Referimo-nos também a uma renovação dos dispositivos de controle que garantam níveis mais altos de governabilidade, ou seja, as expectativas oficiais em relação às mudanças da gestão do sistema e da instituição escolar, para o conjunto de estratégias de desenvolvimento e governabilidade social e educacional, evidenciam as relações contidas na gestão escolar.

Questionou-se ainda quanto aos recursos destinados para desenvolver as atividades no Programa:

As finanças fazem parte do cotidiano, no controle dos recursos para compras e aquisições, tal como no gerenciamento e a própria existência do Programa nas suas respectivas áreas, estamos cada vez mais adequando nossos materiais, isso nos tem facilitado a realizar um bom trabalho. (G.P.E.V.)

Segundo Gitman (2004), a administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores caminhos para a condução financeira da organização.

Entende-se que às vezes é por falta de planejamento e controle financeiro que muitas escolas apresentam insuficiência e inexistência de recursos. Portanto, a maior inovação que a escola pode fazer é colocar seus dirigentes para se tornarem gestores.

Quanto a pergunta sobre a visão de gestão e direção, tem-se a considerar:

Acredito que o diretor escolar é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Gestão é o resultado de um processo pedagógico coletivo que envolve, o conhecimento da legislação e também a implantação e consolidação de mecanismos de participação tais como conselho ou colegiado escolar e grêmios estudantis, que contribuem de maneira eminente para a autonomia da escola (G.P.E.V.).

Lück (2000, p. 11), assim, descreve gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Nos dias de hoje se pode ver o perfil do gestor da atualidade, ter a necessidade de repensar alguns fundamentos na educação, e de como iniciar conceitos sobre a educação, quebrando novos paradigmas, como relação à interdisciplinaridade, pedagogia de projetos, temas geradores de pesquisa em sala de aula, uma construção do conhecimento e habilidades.

Perguntou-se, ainda quanto à importância da atuação da Secretaria para a dinamização do Programa Escola Viva.

O nosso Programa só existe, porque existe a SEMECT, pois, recebemos todo o apoio de Recursos Humanos, de finanças, de locais para atuar, o que posso afirmar que evidenciamos um processo de ação nas escolas em parcerias com as demais gestões das Unidades Escolares, voltado para a realidade da escola, abrangendo lazer, saúde, cultura e educação (M.B.).

O processo de mudança de gestão escolar está vinculado à política mais ampla dos municípios de descentralizar a gestão educacional e, portanto, consolidar a autonomia cada vez maior da instituição escolar.

Após a pesquisa percebeu-se que não existe instituição democrática sem práticas e comportamentos democráticos; mas também não existem práticas e comportamentos democráticos sem relações sociais democráticas. E a escola, em seu cotidiano, está permeada pelo autoritarismo de professores, diretor, alunos, funcionários e pais. Por isso, é importante que se admitam, que se explicitem e se reconsiderem esses pressupostos para reformular as relações no interior da instituição escolar.

Considerações Finais

Dentro de uma Unidade Escolar o sucesso não só depende do gestor, mas sim de todo o corpo que compõem a escola e também a comunidade. Afinal, quando existe a participação da comunidade na gestão de uma escola significa todo um aprendizado político no sentido de opinar, fiscalizar e cumprir decisões. Ocorrendo assim, uma liderança democrática onde o diretor da escola, é o elemento fundamental na elaboração do processo participativo dentro da escola e junto à comunidade.

A gestão participativa requer líderes proativos motivados, dedicados à escola e confiantes, capazes de possibilitar a participação dos pais, dentro da escola como um todo. Afinal, descobriu-se que a presença da comunidade na escola, através do Projeto Escola Viva e do Conselho Deliberativo Escolar, rompe a barreira que isola comunidade e escola, fortalece a escola, contribui para a melhoria no ensino-aprendizagem e dá exemplo de cidadania aos alunos.

Percebeu-se ainda que através da participação efetiva da comunidade, da reorganização do trabalho pedagógico e da superação do autoritarismo do passado, a escola poderá vir a ser realmente uma instituição que instrumentalize a classe trabalhadora e possa ser um dos caminhos que aliado a outros colabore na superação da atual realidade vivenciada da sociedade.

Em suma é necessário que o gestor garanta a participação das comunidades interna e externa, a fim de que assumam o papel de co-responsáveis na construção de um projeto pedagógico que vise ensino de qualidade para a atual clientela da escola pública e para que isso aconteça é preciso preparar um novo diretor, libertando-o de suas marcas de autoritarismo, redefinindo seu perfil, desenvolvendo características de coordenador, colaborador e de educador, para que consigamos implementar um processo de planejamento participativo de representantes dos segmentos da comunidade interna (diretor, vice-diretor, especialistas, professores, alunos e funcionários) e externa (pais, órgãos/instituições, sociedade civil organizada, etc), com um conselho não só consultivo, como também deliberativo.

A presença da comunidade na escola, através do Projeto Escola Viva e do Conselho Deliberativo Escolar, rompe a barreira que isola comunidade e escola, fortalece a escola, contribui para a melhoria no ensino-aprendizagem e dá exemplo de cidadania aos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.
- BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 1994.
- BRASIL. Lei 9394 – LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, de 20 de dezembro de 1996.
- CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**. São Paulo: Cortez, 1982.
- GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola, princípios e propostas**. São Paulo: Cortes, 1991.
- GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Habra, 2004.
- HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papirus, 1994.
- LIMA, Licínio. **Gestão das escolas secundárias: a participação dos alunos**. Lisboa: Livros Horizontes, 1988.
- LUCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. Em aberto. Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev. /jun.2000.
- MINAYO, M. C. De S. (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Ática, 1997.
- PEREL, Vicente. **Administração: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas**. Petropólis: Vozes, 1977.
- RODRIGUES, N. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1985.
- SENGE, Petrer. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1993.
- TRECKEL, Harleigh B. **Novas perspectivas de administração**. Rio de Janeiro: Agir, 2000.
- VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.

ANEXO

ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES

Prezado (a) Gestor (a),

No trabalho que ora desenvolvo para a elaboração de meu trabalho monográfico, preciso obter algumas informações acerca de sua visão sobre a Gestão Educacional. Para tal, solicito a sua colaboração respondendo às questões abaixo.

Sexo: _____

Idade: _____

Formação profissional: _____

Tempo de atuação no magistério: ____ anos

Tempo de atuação na Gestão: ____ anos

Você fez alguma especialização para trabalhar com a Gestão? _____

O que você entende por Gestão? _____

O que você acha dos recursos destinados à educação de seu Programa? São suficientes? _____

Qual a sua visão sobre a gestão e direção?

Qual a importância da atuação das SEMECT para a dinamização do seu Programa?

Muito obrigada!!!!