



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***

FÁTIMA ANISE RODRIGUES EHLERT

**O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO INCENTIVO
À IMPLANTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NAS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE GIRUÁ - RS**

**Jaguarão/RS
2016**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

E33f Ehlert, Fátima Anise Rodrigues Ehlert
O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO INCENTIVO
À IMPLANTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NAS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE GIRUÁ - RS / Fátima Anise Rodrigues Ehlert Ehlert.
117 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Pampa, MESTRADO
EM EDUCAÇÃO, 2016.

"Orientação: Jefferson Marçal da Rocha Rocha".

1. Gestão democrática. 2. Conselhos escolares. 3.
Participação. 4. Encontros Dialógicos. I. Título.

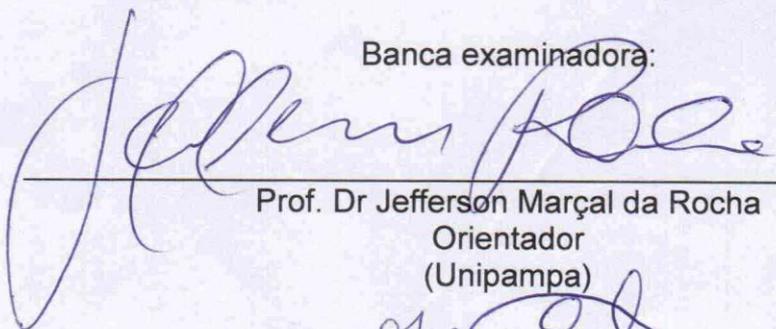
FÁTIMA ANISE RODRIGUES EHLERT

**O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO INCENTIVO
À IMPLANTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NAS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE GIRUÁ- RS**

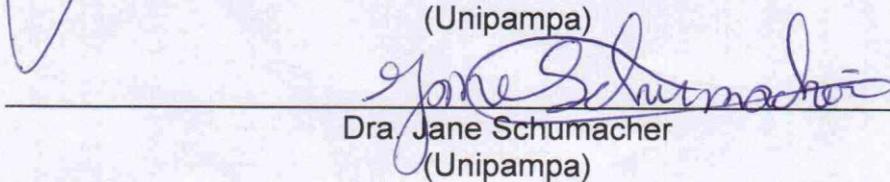
Relatório Crítico-Reflexivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Mestre em Educação.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 02 e setembro de 2016.

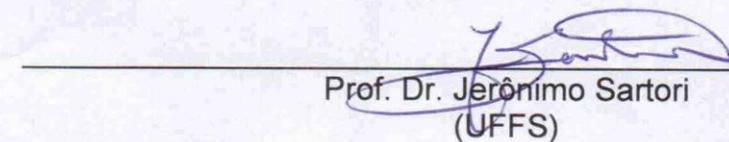
Banca examinadora:



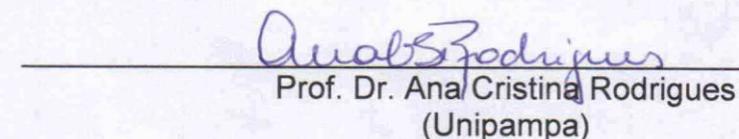
Prof. Dr. Jefferson Marçal da Rocha
Orientador
(Unipampa)



Dra. Jane Schumacher
(Unipampa)



Prof. Dr. Jerônimo Sartori
(UFFS)



Prof. Dr. Ana Cristina Rodrigues
(Unipampa)

FÁTIMA ANISE RODRIGUES EHLERT

**O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO INCENTIVO
À IMPLANTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NAS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE GIRUÁ - RS**

RELATÓRIO CRÍTICO-REFLEXIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Profº Dr Jefferson Marçal da Rocha

Linha de Pesquisa: Política e Gestão da Educação

Jaguarão – RS

2016

Ana Cristina Rodrigues
Prof. Dr. Ana Cristina Rodrigues
(Unipampa)

AGRADECIMENTO

A Deus por estar comigo nesta escolha, pela sua proteção nas muitas viagens que fiz, pela saúde e ânimo que possibilitou mais esta conquista.

A minha família, esposo Paulo Cezar Ehlert, filha Anna Paula, filho Ricardo e irmão Caio Expedito por estarem sempre comigo e me apoiar ao longo desta caminhada.

As minhas colegas de Mestrado Ana Cristina Czegelski Duarte e Tatiana Lourega Soller, companheiras de viagens, de trabalhos, de leituras e de incentivo quando achávamos que seria difícil conseguir conciliar tudo.

Aos colegas e professores do Mestrado, pela possibilidade de conhecer outras pessoas, outras ideias e ideais, ver que este Rio Grande é imensamente hospitaleiro, cuja diversidade cultural nos possibilita esta troca de saberes e nos torna mais humanos.

Ao professor orientador Dr. Jefferson Marçal da Rocha, obrigada pela paciência, por instigar meu pensar, por convocar a refletir e ver além do posto na realidade, a perceber as infinitas possibilidades que temos como educadores de contribuir com a formação de uma consciência coletiva e crítica, que possa gerar mudanças na sociedade.

Enfim, a todos que nesta caminhada foram incentivo, que tiveram paciência, que motivaram, que entenderam as ausências e que me motivaram a não desistir quando parecia quase impossível poder concluir.

Dedico este trabalho a meu pai Carlos Fortes Rodrigues (*in memoriam*) porque sei o quanto ficaria feliz em me acompanhar nesta trajetória do mestrado e o quanto me incentivou a buscar isso. Muita desta decisão tem a ver com ele, é sua presença mesmo a cada livro lido, a cada texto escrito, a cada novo aprendizado e a cada novo desafio assumido.

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo: transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (CURY, 2002, p.173).

RESUMO

Este relatório Crítico-reflexivo buscou compreender como se efetiva a gestão democrática nas Escolas Municipais de Giruá, através do incentivo à implantação e funcionamento dos mecanismos coletivos, especificamente o Conselho Escolar, com base em estudos teóricos e reflexões, para a construção de uma escola pública que garanta a aprendizagem, a transformação social e a valorização histórico-cultural. Ao todo foram seis encontros de formação dialógicos que reuniram gestores, supervisores e orientadores das Escolas Municipais e um encontro que reuniu os membros dos Conselhos Escolares de todas as escolas, representados por diversos segmentos. Estes encontros tiveram uma grande importância no processo de implantação e funcionamento dos Conselhos Escolares, pois se transformaram em verdadeiros fóruns de debates, discussões e entendimento da importância de todos neste processo de democratização da escola pública. Foi possível analisar o sentido da democracia e da participação na gestão das Escolas Municipais de Giruá, procurando evidenciar em que momentos a gestão acontece de forma democrática e garante a participação dos segmentos envolvidos. A pesquisa apresentada utiliza procedimentos metodológicos de pesquisa qualitativa de cunho interventiva. Os dados coletados foram analisados a partir do procedimento de análise textual discursiva. Os resultados encontrados demonstram que todas as escolas estão com seus Conselhos Escolares implantados e que é preciso realizar mais formações para os membros destes conselhos no sentido de entenderem a sua função e se apropriarem da vida da escola, estabelecendo relações democráticas, de participação e de decisão compartilhada. Por outro lado, podemos constatar que ainda é muito forte o papel do diretor enquanto detentor do poder maior na escola, tendo dificuldade de debater com o grupo em determinadas situações por receio da cobrança que poderá vir sobre a sua decisão caso algo aconteça fora do previsto. Percebe-se que a forma de escolha dos diretores, por indicação atrela diretamente a sua gestão à Secretaria Municipal de Educação e Cultura o que lhe dá pouca liberdade para propor um trabalho democrático para sua escola. A gestão democrática pressupõe o diálogo, a aceitação de ideias divergentes e a inclusão de todos os segmentos representativos da comunidade escolar. Ela se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e de sociedade que se quer, este permanece sendo o grande desafio.

Palavras-Chaves: gestão democrática; conselhos escolares; participação.

ABSTRACT

This critical-reflective report looked for to understand how effective the democratic management in the Municipal Schools in Giruá is, through the incentive of establishment and functioning of the collective mechanisms, specifically the School Board, based on a theoretical studies and reflections, to build a public school that assurance learning, social transformation and historic-cultural valorisation. In all, six dialogic training meetings happened, bringing together managers, supervisors and advisors of the Municipal Schools, and one meeting that brought together the members of School Boards of all schools, represented by many segments. These meetings had a great importance in the process of establishment and functioning of School Boards, because they had turned into real forums of debate, discussions and understanding of the importance of everyone in this process of democratization of public school. It was possible to analyse the sense of democracy and the participation in the management of the Municipal Schools in Giruá, looking for which moments the management happens democratically and ensures the participation of the segments involved. The research presented use methodological procedures of qualitative research of interventional nature. Data were analysed from the discursive textual analysis procedure. The results found show that all schools are with their School Boards established and that is necessary accomplish more formations for the members of these boards in the purport of they understand their function and appropriate the life of school, creating democratic relations, of participation and shared decisions. On the other hand, we note that it is still very strong the paper of the director as having the power in school, having difficulty to discuss with the group in certain situations for fear of charge that may came under his/her decision if something happens out of schedule. It is notice that the way of choosing the directors, by indication, tie together directly his/her management with the Education and Culture Municipal Secretary, which gives him/her few liberty to propose a democratic administration for his/her school. The democratic management presuppose the dialogue, the acceptance of divergent ideas and the inclusion of all the representative segments of the scholar community. It builds and legitimate itself in the participation, in the exercise of democracy and in the competence of the collective construction in the pedagogic project that reflects the man and society design wanted, this remains the major challenge.

Key-words: democratic management; School Board; participation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fotografia da Localização do Município de Giruá.....	23
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolas do município por localização.....	31
Tabela 2 – Constituição do Conselho Municipal de Educação.....	31
Tabela 3 – Mecanismos Coletivos.....	32
Tabela 4 – Implantação dos Conselhos Escolares.....	33
Tabela 5 – Componentes do Conselho Escolar	34
Tabela 6 – Formação de Diretores e Vice-Diretores	37
Tabela 7 – Formato dos Encontros de formação dialógicos	65
Tabela 8- Funções exercidas na escola pelos participantes	70
Tabela 9- Mecanismos coletivos.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABB- Associação Atlética Banco do Brasil
ACPM- Associação de Pais e Mestres
AEE - Atendimento Educacional Especializado
AMM- Associação dos Municípios das Missões
APROMUG – Associação dos Professores Municipais de Giruá
BNCC- Base Nacional Comum Curricular
CBE- Conferências Brasileiras da Educação
CERB- Colégio Evangélico Rui Barbosa
CF –Constituição Federal
CME- Conselho Municipal de Educação
CONSEME- Conselho Nacional dos Secretários Municipais de Educação
EAD- Educação à distância
ECA- Estatuto da Criança e do Adolescente
EJA - Educação de Jovens e Adultos
FENABB- Federação Nacional das AABBs
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB- Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GEEMPA- Grupo de Estudos sobre Educação, Metodologia de Pesquisa e Ação
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFF- Instituto Federal Farroupilha
INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC- Ministério da Educação
PAR- Plano de Ações Articuladas
PME- Plano Municipal de Educação
PNE – Plano Nacional de Educação
PPGedu- Programa de Pós-Graduação em Educação
PPP- Projeto Político Pedagógico
SME- Sistema Municipal de Ensino

SMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNDIME/RS- União dos Dirigentes Municipais de Educação do Rio Grande do Sul

UNIPAMPA- Universidade Federal do Pampa

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	70
Gráfico 2- Tempo de atuação nas funções.....	71
Gráfico 3- Tempo de atuação na Rede Municipal de Ensino.....	71
Gráfico 4- Habilitação dos participantes da pesquisa.....	72
Gráfico 5- Carga horária dos participantes da pesquisa	72
Gráfico 6- Segmentos dos participantes	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA	18
3 O CONTEXTO HISTÓRICO, SOCIAL E EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE GIRUÁ	23
4 OBJETIVOS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO	26
5 DIAGNÓSTICO “PRÉ-INTERVENÇÃO”	30
6 REFERENCIAIS TEÓRICO	39
6.1 Gestão democrática na escola pública.....	39
6.2 A democracia, a participação e os mecanismos coletivos na gestão democrática.....	50
6.3 Conselhos escolares: fortalecimento da gestão democrática.....	54
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
7.1 Método da intervenção.....	58
7.2 Método da avaliação do diagnóstico	61
7.3 Método da avaliação da intervenção.....	62
8 RELATO DOS ENCONTROS DIALÓGICOS	64
8.1 Encontros de formação dialógicos: uma proposta de intervenção.....	65
9 RELATOS CRÍTICO- REFLEXIVOS DOS ENCONTROS DE FORMAÇÃO DIALÓGICOS	68
9.1 Primeiro encontro de formação dialógico: Gestão democrática – concepções e vivências.....	68
9.2 Segundo encontro de formação dialógico: Base Nacional Comum Curricular.....	77
9.3 Terceiro encontro de formação dialógico: Gestão democrática, um desafio para Todos.....	80
9.4 Quarto encontro de formação dialógico: Apresentação do Estudo de textos.....	85
9.5 Quinto encontro de formação dialógico: Socialização do Estudo de textos	90
9.6 Sexto encontro de formação dialógico: Continuidade do estudo de textos.....	98
9.7 Sétimo encontro: 1º Seminário dos Gestores, Supervisores, Orientadores e Conselheiros do Conselho Escolar	101
CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICES	113

1 INTRODUÇÃO

Este Relatório Crítico-Reflexivo teve como objetivo contribuir para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas municipais de Giruá através do estudo teórico, da reflexão e da análise deste tema, com ênfase no incentivo à implantação dos Conselhos Escolares para a construção de uma escola pública que garanta a aprendizagem, a transformação social e a valorização histórico-cultural.

Pressupõe-se que o sentido de democracia e de participação é uma prática que parte da concretização da gestão democrática com a existência e funcionamento de todos os mecanismos coletivos através do envolvimento dos diferentes sujeitos.

Dentre os mecanismos coletivos das escolas objeto deste projeto, Associação de Pais e Mestres (ACPMs), Conselho Escolar e Grêmio Estudantil, focamos o presente projeto de intervenção no incentivo à implantação dos Conselhos Escolares em todas as escolas municipais de Giruá, dado que no diagnóstico inicial desta pesquisa, constatou-se que apenas cinco das quatorze escolas possuíam este fórum de discussão.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96, “O Conselho Escolar é o órgão instituído como instrumento de gestão democrática nas escolas públicas, em todo o território nacional” (BRASIL, 1996). Ressalte-se que no município de Giruá já existe a previsão legal através da Lei Municipal nº 3868/08, alterada pela Lei Municipal nº 5099/2014 para a implantação dos Conselhos Escolares.

O Conselho Escolar representa os diferentes agentes da escola, internos e externos, que deliberam sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico. Os integrantes dos conselhos não devem falar pelos dirigentes, mas aos dirigentes, em nome da sociedade que representam. Sobre a relação gestão e Conselho Escolar Barroso (2003) afirma que:

A necessidade de envolver na gestão todos os que trabalham na escola exige normas e práticas que promovam uma gestão participativa e uma cultura democrática, quer pela valorização de formas de participação representativa, quer, principalmente, pelo exercício indiferenciado e coletivo de funções de gestão, através de mecanismos de participação direta (BARROSO, 2003, p. 29).

Estes mecanismos possibilitam o envolvimento dos professores, funcionários, pais e alunos na gestão escolar, através da participação. A gestão democrática promove, oportuniza e garante espaços nos diferentes momentos do planejamento escolar, tanto no momento de pensar, quanto de definir ou decidir. Só haverá comprometimento, se houver envolvimento e só haverá envolvimento, se de fato as pessoas forem ouvidas e entendidas em suas ideias.

Segundo Barroso (1997), esta integração de todos os envolvidos no processo educacional pressupõe o envolvimento dos pais e de outros membros da comunidade nas atividades promovidas pela escola, bem como a sua corresponsabilização na gestão.

Outro pressuposto é entender que relações prevalecem na escola. Na maioria das vezes, ainda vertical, onde alguém determina e outros obedecem, tornando muitas vezes o gestor da escola um mero cumpridor de decretos, projetos, programas, calendários; ou se há uma relação horizontal de participação, de envolvimento e de comprometimento? Barroso (1997) afirma que as escolas oscilam entre três casos:

No primeiro caso – heteronomia – os responsáveis pela gestão da escola colocam-se numa dependência total da administração, subordinando todas as suas decisões ao que está regulamentado, e, na ausência, solicitando insistentemente aos serviços que indique o que (e como) devem fazer. No segundo caso – anomia – a situação caracteriza-se pela ausência de regras claras e comprometedoras. Nem as normas da administração são cumpridas (por impossibilidade, recusa ou negligência), nem os responsáveis pela gestão da escola são capazes de produzir normas e valores colectivos, alternativos. As escolas vivem ao sabor de rotinas e, por vezes, do livre-arbítrio individual. No terceiro caso – autonomia – as escolas tentam explorar todos os espaços de autonomia consagrados, embora muitas vezes (devido à própria contradição existente na legislação e à falta de meios adequados) se fixem por um registro meramente simbólico. Muitas vezes esta autonomia fica confinada a zonas marginais (não regulamentadas), não afectando o núcleo duro do currículo e das aprendizagens dos alunos. É o caso, por exemplo, das iniciativas tomadas no domínio extracurricular ou da relação com o meio, que, sendo importantes para criar uma verdadeira “cultura de autonomia” na vida da escola (BARROSO, 1997, p. 24).

Segundo Paro (1995), na maioria das vezes preponderam na escola as relações verticais, de comando e submissão, seja pela postura do diretor, seja pela falta de tempo dos profissionais que muitas vezes se dividem em mais de uma

jornada de trabalho e atuam em mais de uma escola, seja por acreditar que é mais fácil e prático ter tudo pré-determinado. Isso faz com que as relações horizontais de diálogo, de reflexão e de decisão coletiva não aconteçam, observando-se a ocorrência de relações hierárquicas de mando e submissão.

Esta análise da realidade das escolas municipais de Giruá, através de encontros de formação dialógicos com os gestores e supervisores, oportunizou compreender o processo de gestão de cada escola e analisar a proximidade desta com a perspectiva crítico-participativa dos envolvidos no processo educacional. Compreende-se a importância de entender que:

[...] nas práticas sociais estabelecidas no interior da escola, o poder não se situa em níveis hierárquicos, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior, ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos (Bordignon e Gracindo 2008, p. 151-152).¹

Portanto, a realização deste relatório crítico-reflexivo possibilitou a análise das relações que acontecem no interior da escola e também no exterior desta, com a comunidade escolar, além do projeto de intervenção ter nos proporcionado o diálogo entre os diferentes segmentos escolares para que se incentive a consolidação de espaços democráticos e participativos.

Diante do acima exposto, presume-se que somente a reflexão e a teorização do tema da gestão democrática garantirão o entendimento por parte dos gestores e dos supervisores sobre a importância da implantação dos Conselhos Escolares em todas as escolas, como um princípio constitucional da gestão democrática que garanta a participação da comunidade escolar e local.

¹ BORDIGNON & GRACINDO, 2008 apud GOMES, 2011, p. 40.

2 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA

Tenho 31 anos de magistério e, nesta trajetória de professora, tive a oportunidade de atuar em diversas funções. Estas experiências diferentes podem até dar a ideia de que sabemos o que é ser professor, mas com certeza não é tão simples assim: é preciso interrogar nosso fazer profissional, analisar nossa prática, buscar a permanente relação entre teoria e prática, numa constante ação e reflexão.

Perguntar-nos sobre a nossa profissão é nos perguntar sobre o que ela significa para as pessoas que interagem conosco no exercício desta, com o que e para que contribuímos, e o que deixamos de perceber que pode comprometer a formação das pessoas que integram nossos espaços de atuação.

Desde criança, já tinha definida minha profissão, ser professora, por ser filha de professora e minha mãe tinha oito irmãs, todas professoras, pois meu avô sempre dizia que através desta profissão a mulher podia conciliar os outros papéis que teria que desempenhar ao longo da vida. Então já cresci com esta certeza: seria professora.

Inicialmente relato minha formação e experiência profissional. Sou professora, tendo cursado o Jardim de Infância e o 1º Grau no Instituto Educacional Nossa Senhora Conquistadora; o Curso Normal, no Colégio Santa Rosa de Lima, em Santa Rosa, concluído em 1985; a faculdade de LETRAS, na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Dom Bosco, em Santa Rosa, concluída em 1991, e o curso de pós-graduação em Psicopedagogia, concluído em 2001.

Iniciei na profissão de professora em 1986, como professora municipal contratada e cedida ao Instituto Educacional Nossa Senhora Conquistadora, um colégio mantido por uma congregação religiosa, atuando com uma turma de 2ª série e, nos anos seguintes, de 1ª série, como alfabetizadora.

Em 1989 ingressei como professora municipal através de concurso público e de imediato passei a atuar na Secretaria Municipal de Educação e Cultura, como supervisora das 1ªs séries, função que oportunizou muita formação na área da alfabetização, tendo tido a oportunidade de fazer um curso junto ao Grupo de Estudos sobre Educação, Metodologia de Pesquisa e Ação (GEEMPA), coordenado pela Esther Pillar Grossi. Também tive a oportunidade de participar de um Encontro com Paulo Freire e Emília Ferreiro, realizado em Porto Alegre.

Em 1990 fui nomeada no Magistério Público Estadual, sendo cedida para a Prefeitura Municipal, permanecendo na mesma função. Em 1991, assumi como Diretora de Cultura, departamento criado junto à Secretaria Municipal de Educação e Cultura com o objetivo de implantar o Centro Cultural. Em junho de 1992, assumi como Secretária Municipal de Educação e Cultura, permanecendo até o final de 1996.

Em 1997, devido à mudança no governo municipal, retornei às escolas, permanecendo como professora estadual na Escola Estadual de 1º e 2º Graus João XXIII, atuando com o Ensino Médio nas disciplinas de Língua Portuguesa e Literatura. Exonerei-me do município e comecei a atuar no Colégio Evangélico Rui Barbosa (CERB) da Rede Sinodal de Ensino como supervisora do Ensino Médio, professora de Língua Portuguesa e Literatura e 1ª série. Posteriormente em 1998 assumi a Direção deste Colégio. A experiência junto ao CERB proporcionou vivenciar a presença constante do Conselho Escolar, pois qualquer decisão, tanto administrativa quanto pedagógica precisava passar pela discussão e aprovação do referido Conselho.

A partir de 2000, por oito anos, residi em municípios diferentes, acompanhando meu marido, que é funcionário do Banrisul e recebeu promoções que exigiam a transferência a cada dois anos. Iniciamos residindo em São Marcos - RS, onde atuei na rede estadual, como supervisora do Curso Normal e professora de Ensino Médio na modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA), ano da Constituinte Escolar, tendo participado como coordenadora deste processo na Escola Estadual São Marcos. Também, neste ano, atuava como professora de 1ª série na Escola Particular da Rede Mutirão, em São Marcos. Este foi um período bem intenso, pois trabalhava 60 horas.

Em 2003, residi em Campina das Missões – RS, atuando como supervisora e professora de Língua Portuguesa no Ensino Médio. Em 2005 passei a morar em Vicente Dutra – RS, atuando como professora da 3ª série dos anos iniciais e Língua Portuguesa no Ensino Médio. Nesta escola eu atuava como conselheira junto ao Conselho Escolar que tinha uma atuação mais ligada à aprovação dos repasses financeiros oriundos da Secretaria Estadual de Educação. Em 2007, passei a residir em Cândido Godói – RS, como professora de Língua Portuguesa, Língua Inglesa e Literatura no Ensino Médio.

No ano de 2009, retornei a Giruá, assumindo como Secretária Municipal de Educação, função que exerço até o momento. Nos anos de 2009 a 2015, assumi a Representação dos Secretários Municipais da Associação dos Municípios das Missões (AMM) junto ao Conselho Nacional dos Secretários Municipais de Educação (CONSEME) e União dos Dirigentes Municipais de Educação do Rio Grande do Sul (UNDIME/RS).

Nestas idas e vindas, após assumir como Secretária num segundo mandato, foi surgindo o desejo de retornar ao estudo, incentivada constantemente por meu pai. A partir deste momento comecei a ter a sensação de estar repetindo ações e isto estava me inquietando, pois como diz Paulo Freire:

“[...] não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazer-se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino, continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade” (FREIRE, 1997, p.32).

Então, surge, através de uma colega, a informação de que estava aberta uma seleção para o Mestrado Profissional em Educação, na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Campus Jaguarão. No início pensei muito, pois parecia não haver tempo para assumir mais este compromisso, mas, por outro lado, sentia um desejo enorme de enfrentar outros desafios. Ingressei, em maio de 2014, como aluna em Regime Especial, na disciplina de Metodologia de Projetos e Intervenção Pedagógica do Curso do Mestrado Profissional em Educação Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGedu) da UNIPAMPA. Com esta experiência, tive a certeza de que era o momento de ingressar novamente no meio acadêmico. Sendo assim, em julho de 2014, participei do processo seletivo, sendo aprovada.

Desde então, cursei o Mestrado Profissional em Educação na UNIPAMPA – Jaguarão, por acreditar que a vida é essa busca constante de oportunidades, é esta ocupação de espaços que nos fazem crescer enquanto humanos e contribuir com a construção de uma sociedade melhor. Freire sustenta que, para ser professor, é necessário:

(...) rigorosidade metódica, pesquisa, respeito aos saberes dos educandos, criticidade, ética e estética, corporificar as palavras pelo exemplo, assumir riscos, aceitar o novo, rejeitar qualquer forma de discriminação, reflexão

crítica sobre a prática, reconhecer e assumir a identidade cultural, ter consciência do inacabamento, reconhecer-se como um ser condicionado, respeitar a autonomia do ser do educando, ter bom senso, ser humilde, tolerante, apreender a realidade, ser alegre e esperançoso, estar convicto de que mudar é possível, ser curioso, ser profissionalmente competente, ser generoso, comprometido, ser capaz de intervir no mundo. Ensinar exige liberdade e autoridade, tomada consciente de decisões, exige saber escutar e reconhecer que a educação é ideológica, exige disponibilidade para o diálogo e, finalmente, exige querer bem aos educandos. E conclui falando da necessidade de uma formação continuada do professor na qual “o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática” (FREIRE, 1997, p. 44).

Com certeza, a oportunidade de estar no Mestrado Profissional em Educação fez sentir-me aprendiz de novo, fez com que me colocasse à frente de muita leitura, reflexão, confronto de ideias e a reafirmação de ser professor, acima de qualquer função que por ora esteja desempenhando. E, através da leitura, aprimoramos nossa capacidade de reflexão, comparação e novas possibilidades no fazer de nossa profissão.

Apesar de estar imersa num contexto político partidário, o meu fazer - enquanto profissional - precisa estar a serviço da busca da educação como possibilidade de desenvolvimento, de formação humana e de revolução na área das ideias e dos ideais na defesa de uma educação de qualidade para todos. Concluo com a constatação de Freire (2002), que diz:

A fundamentação teórica da minha prática, por exemplo, se explica ao mesmo tempo nela, não como algo acabado, mas como um movimento dinâmico em que ambas, prática e teorias, se fazem e se refazem. (...) A condição fundamental para isso, quanto a mim, é que esteja, de um lado, constantemente aberto a críticas que me façam; de outro, que seja capaz de manter sempre viva a curiosidade, disposto sempre a retificar-me, em função dos próprios achados de minhas futuras práticas e da prática dos demais. Quanto aos outros, os que põem em prática a minha prática, se esforcem em recriá-la, repensando também meu pensamento. E ao fazê-lo, que tenham em mente que nenhuma prática educativa se dá no ar, mas num contexto concreto, histórico, social, cultural, econômico, político, não necessariamente idêntico a outro contexto (p. 19-20).

Diante da trajetória percorrida até aqui, acredito que este curso contribuiu com as futuras atuações que terei como educadora em diferentes espaços, grupos e instituições na certeza de que a educação é uma oportunidade de mudança, desde que nos apropriemos de nossa função enquanto ação reflexiva, propositiva e

consciente de que somos capazes de ser agentes de transformação e não mera reprodução do já conhecido, do já existente e do já posto como certo, acabado e apresentado.

No subcapítulo a seguir, farei uma explanação sobre o contexto histórico, social e educacional do município de Giruá, situando o espaço onde foi realizado o projeto de intervenção.

3 O CONTEXTO HISTÓRICO, SOCIAL E EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE GIRUÁ

Giruá está localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul pertencendo à microrregião de Santo Ângelo e faz limite com os seguintes municípios: NORTE: Três de Maio; SUL: Santo Ângelo; LESTE: Catuípe; OESTE: Senador Salgado Filho; NORDESTE: Independência; NOROESTE: Santa Rosa; SUDOESTE: Sete de Setembro. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013), o município possui população de 17.343 distribuída em uma área territorial de 855.923 km².

Figura 1 – Fotografia da Localização do Município de Giruá



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2013)

Emancipou-se em 28 de janeiro de 1955 pela Lei Estadual n.º 2.601, de 28-01-1955. Atualmente as rodovias de acesso ao município são: RS 344, ligando as BRs 285, 392 e 472. A grande extensão territorial faz Giruá se configurar como um dos maiores municípios gaúchos em extensão de área. Giruá é reconhecido como “A Capital da Produtividade”, pela Assembleia Legislativa do RS, sancionado através da Lei Estadual 13.753, de 7 de julho de 2011.

Entre outros setores econômicos, a agropecuária predomina na economia do município, ocupando 67 mil hectares agricultáveis, através das culturas de soja, trigo, linhaça, milho, canola e girassol. Dentre estas culturas, o IBGE aponta o município no topo do ranking, como: o 8º maior produtor de soja do RS, o 4º maior

produtor de trigo do Brasil, o maior produtor de linhaça do RS e o 3º maior produtor de girassol do RS.

A Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) desenvolve projetos e programas com o objetivo de promover a melhoria da qualidade da educação, garantindo não só o acesso e a permanência na escola, mas a aprendizagem e a formação humana.

Em 2009, iniciou o Programa “Agentes de Educação e Cidadania” que tem como principal objetivo a aproximação da escola com a família e se dá através de visitas domiciliares para levantamento da realidade de cada aluno e de suas necessidades, atuando através do complemento pedagógico domiciliar, de grupos de estudo na escola, de encaminhamentos a outras secretarias, a outros Órgãos caso precise de diferentes tipos de intervenção.

Outro projeto é o “Férias em Movimento” que, desde o ano de 2011, desenvolve atividades de caráter educativo, cultural e recreativo, proporcionando às crianças e adolescentes, na faixa etária de 6 a 13 anos, matriculados na rede municipal de ensino, o desenvolvimento saudável do corpo e da mente, bem como o crescimento interpessoal, em ambientes diferenciados. Este projeto ocorre no período de férias escolares, compreendido entre janeiro e fevereiro, e é uma oportunidade lúdica diferenciada, preocupada não apenas com a realização de atividades esportivas e recreativas, mas também com o aspecto de formação de valores de crianças e adolescentes, principalmente aquelas que não têm acesso a tais atividades, em decorrência da situação sócio familiar.

O Programa “AABB Comunidade” em parceria com o Banco do Brasil, FENABB e AABB, acontece desde 2011, atendendo 100 alunos da Rede Municipal de Ensino, de 07 a 14 anos, no turno inverso ao escolar, com o objetivo de realizar atividades que garantam o complemento pedagógico, o desenvolvimento de habilidades físicas, recreativas e de aprendizagem; bem como a socialização e a formação cidadã.

O analfabetismo atinge pessoas de todas as faixas etárias e a maior concentração está localizada na população acima de 60 anos, homens e mulheres que não sabem ler e escrever. Com base nos dados do IBGE² (2010), o município possui uma taxa de analfabetismo de 8,4%. A partir destes dados, desenvolve-se,

² Fonte: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acessado em 30 de maio de 2015.

desde 2011, o Programa “Cidadania Plena” com o objetivo de erradicar o analfabetismo, oportunizando a alfabetização de jovens e adultos com mais de 15 anos, que não tiveram acesso ao ensino em idade própria, bem como o incentivo à continuidade dos estudos na Educação de Jovens e Adultos ofertada em uma das escolas da rede municipal de ensino. Desde o início do programa até o momento, três turmas já realizaram a conclusão de sua alfabetização, após avaliação realizada que comprova o resultado.

No ano de 2012, foi implantado em Giruá um Polo Ead do IFF Farroupilha – Instituto Federal Farroupilha. Desde lá, vem ofertando, na modalidade subsequente, diferentes cursos, dentre eles, os Cursos Técnicos em Secretariado, Meio Ambiente, Vendas, Multimeios Didáticos e Alimentação Escolar. Já realizou sua oitava formatura. Encontra-se em andamento o curso Técnico em Agronegócio. Com o objetivo de proporcionar aos jovens e adultos de nosso município e região a continuidade de seus estudos, foi possível organizar, aqui em Giruá, um Polo de Educação à Distância com sede própria que permite aos estudantes terem acesso aos laboratórios, aos livros e ao espaço necessário para o desenvolvimento das aulas, totalizando mais de 240 alunos atendidos, oriundos de 12 municípios, com isso contribuindo com o desenvolvimento local e regional.

Neste ano de 2015, foi instalada, através de Lei Municipal, a “Casa do Professor”, com o objetivo de proporcionar aos profissionais da educação um espaço de estudo, leitura, planejamento e pesquisa.

Nos parágrafos acima, faz-se um relato de alguns projetos e programas desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura no sentido de situar nosso município na área educacional.

Muitas foram as ações, os programas e os projetos desenvolvidos e que contribuíram para um novo cenário no âmbito educacional em nosso município, estabelecendo novas relações entre a escola x sociedade, a escola x família, fortalecendo a educação como possibilidade de desenvolvimento.

Na sequência, serão apresentados os objetivos deste projeto de intervenção.

4 OBJETIVOS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

O objetivo deste trabalho é contribuir para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas municipais de Giruá através do estudo teórico, da reflexão e da análise deste tema, com ênfase no incentivo à implantação dos Conselhos Escolares para a construção de uma escola pública que garanta a aprendizagem, a transformação social e a valorização histórico-cultural. Também espera-se: Oportunizar aos gestores e aos supervisores das escolas municipais de Giruá a teorização, a reflexão e a análise sobre a gestão democrática; realizar encontros de formação dialógicos com os gestores e supervisores das escolas municipais de Giruá, com ênfase no incentivo à implantação dos Conselhos Escolares; incentivar os gestores educacionais das escolas municipais de Giruá a promoverem a implantação dos Conselhos Escolares; promover o 1º Seminário dos Conselheiros Escolares das escolas municipais de Giruá como um espaço de fomento sobre a importância da participação destes conselheiros para a efetivação da gestão democrática.

A concepção deste projeto entende a escola como um espaço rico de diversidades e que, através de relações democráticas, dá voz ao desejo de cada um que faz parte, sejam os profissionais, os funcionários, os alunos, os pais e a comunidade onde ela está inserida. Neste contexto, a participação é a garantia da democracia, é a divisão de poder, é a discussão coletiva e isso terá condições de acontecer "(...) na medida em que aqueles que mais se beneficiarão de uma democratização da escola puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los" (PARO et al., 1988, p. 228).

A Constituição Federal (CF) de 1988 prescreveu e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 regulamentou a gestão democrática como um dos princípios fundamentais da educação. Isto servirá de base para o estudo com os gestores municipais e os supervisores da escola para o entendimento de que a gestão democrática é um processo de construção social que requer a participação da comunidade local como parte do aprendizado coletivo, da convivência democrática, de tomada de decisões e de sua implementação.

Reafirmando as legislações anteriores, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014, define no Inciso VI, do art. 2º "promoção do princípio da gestão democrática da educação pública"; e prevê na Meta 19:

Assegurar condições, para no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e a apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014)

Dentre os pressupostos da gestão democrática, estão a democracia e a participação. O incentivo a implantação dos conselhos escolares em todas as escolas municipais de Giruá oportunizará aos conselheiros um espaço de discussões, de posicionamentos dos diferentes segmentos escolares para que as decisões sejam tomadas de forma coletiva a partir da opinião e da participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar, construindo um processo de democratização da gestão (LUCÉ, 2006).

Justifica-se este projeto de intervenção por três motivos: o primeiro procede de minha experiência pessoal, em especial, a atuação como Secretária Municipal de Educação e Cultura nos períodos de 1992-1996 e de 2009 até o final de 2016.

Sendo assim, após tantos anos no desempenho desta função e tendo a oportunidade de fazer o Mestrado Profissional em Educação, senti a necessidade de propor uma intervenção que possibilitasse a análise compartilhada da minha ação e dos gestores e supervisores das escolas municipais diante do compromisso de contribuir com uma proposta que garanta às escolas a efetivação da gestão democrática e a valorização dos mecanismos coletivos de participação.

Que esta cultura de participação perpassasse governos e que seja resultado de uma construção coletiva entre direção, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade onde a escola está inserida, que se transformem em um contexto cultural democrático, efetivo e constante.

Salientamos que a gestão democrática tornou-se um dos temas mais discutidos entre os estudiosos da área educacional a partir da década de 1990. Sob diferentes conceitos, dentre eles, o de que “Gestão significa ato de gerir, gerência, administração” (HOLANDA FERREIRA, 1999, p. 985)³; “A gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, p. 120) e “Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência de

³ Fonte: https://prezi.com/gx_fbdbfmfw-gestao-da-educacao-faculdade-paulista-sao-jose/
Acessado em 20 de abril de 2015

transformação” (FERREIRA, 2000, p. 113). Então, refletir sobre o meu papel, enquanto secretária, é necessário para ser uma agente de transformação.

O segundo motivo é a não existência de Conselhos Escolares na maioria das escolas municipais e a concepção da importância de incentivar a implantação dos Conselhos Escolares em todas as escolas municipais, de acordo com as Leis Municipais nº 3868/2008 e nº 5099/2014, como espaço legítimo de democracia, de autonomia e da participação da comunidade na gestão escolar. No diagnóstico constatamos que menos de 40% das escolas municipais de Giruá possuem Conselho Escolar ativo, e destas, possivelmente, a maioria não cumprem efetivamente seu papel.

Quanto ao terceiro motivo, está a possibilidade de proporcionar às gestoras e supervisoras espaços de reflexão, debate e estudo da prática da gestão democrática, através de encontros de formação dialógicos como uma oportunidade de analisar e compreender em que fase da construção da gestão democrática se encontra a gestão educacional de Giruá.

Estes encontros serão importantes momentos em que através da leitura de referencial teórico adquirido no curso do Mestrado Profissional em Educação, possamos estar nos reunindo, não para cumprir pautas ou determinações que fazem parte da relação secretaria x escola, mas para estudar sobre a gestão democrática e a relação teoria x prática dentro da atuação de cada participante.

O Conselho Escolar é o órgão instituído como instrumento de gestão democrática nas escolas públicas, através da LDB nº 9394/96, em todo o território nacional. Nesta perspectiva, pode ser considerado, na atualidade, como o espaço político-institucional que traz à tona as “relações de poder” no âmbito da unidade escolar (BATISTA, 2002)⁴. Também oportuniza a análise da forma de atuação dos Conselhos Escolares já existentes de modo que todos possam ser um centro permanente de debate, de articulação entre os vários setores da escola que, de acordo com a Lei Municipal nº 5099/2014, Art.3º prevê: “tendo em vista o atendimento das necessidades comuns e a resolução de conflitos que possam interferir no funcionamento da escola e nas questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras que esta enfrentar”.

⁴ Fonte: BATISTA, Neusa Chaves. Democracia e patrimonialismo: dois princípios em confronto na gestão da escola pública municipal de Porto Alegre. Dissertação de Mestrado. UFRGS/PPGS, 2002.

Segundo (BARROSO, 2003), é imprescindível reconhecer a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local como um parceiro essencial na tomada de decisão. É no espaço dos encontros de formação dialógicos de reflexão, troca de ideias e apropriação dos diferentes papéis dos participantes que possibilitar-se-á esta construção coletiva de uma cultura democrática de participação nas escolas municipais que perpassará diferentes temas, dentre eles a importância dos Conselhos Escolares, a reflexão sobre uma escolha mais democrática dos diretores e as relações no interior da escola para o fortalecimento da gestão democrática.

5 DIAGNÓSTICO “PRÉ- INTERVENÇÃO”

De acordo com o Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP⁵, no ano de 2014, o número de alunos matriculados, em todos os níveis e etapas da educação básica, somava, neste município, 3.104 alunos. Destes, 1.343 matriculados na rede municipal de ensino, na Educação Infantil e Ensino Fundamental, representando 43,6% das matrículas.

A Rede Municipal de Ensino possui 14 escolas municipais, sendo 09 escolas situadas na zona urbana, 05 de Ensino Fundamental completo e 04 de Educação Infantil; e 05 escolas situadas na zona rural, 01 de Ensino Fundamental Agrícola de Tempo Integral, 01 de Ensino Fundamental completo e 03 escolas de Ensino Fundamental incompleto; totalizando, neste ano de 2015, aproximadamente, 1500 alunos. O quadro de profissionais é composto de 158 professores e 78 funcionários.

Os profissionais da Educação são regidos pela Lei Municipal nº 2853/2004, que “Estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, cria o respectivo quadro de cargos, dispõe sobre o regime de trabalho e o plano de pagamento dos profissionais do magistério e revoga as disposições em contrário”. Recentemente este Plano passou por alterações através da Lei Municipal nº 6114/2015, garantindo 1/3 de carga horária para estudo e planejamento, ampliação da carga horária dos professores de anos finais de 20 para 22 horas semanais e aumento adicional de 1,5% ao ano, relativamente aos índices anualmente concedidos ao quadro geral, por, no mínimo, 10 anos.

Como forma de garantir e efetivar um processo participativo de planejamento e gestão da educação no decorrer do ano de 2015, realizou-se a Conferência Municipal de Educação que, de forma articulada, contou a participação da sociedade civil organizada e dos educadores na elaboração e aprovação do Plano Municipal de Educação, instituído pela Lei Municipal nº 6168/2015 que norteará a educação na próxima década.

Desde 2007, o Sistema Municipal de Ensino (SME) foi instituído através da Lei Municipal nº 3374/2007, que “Organiza o Sistema Municipal de Ensino de Giruá e dá outras providências” e conferiu autonomia regimental, normativa à Educação

⁵ Fonte: <http://www.inep.gov.br/> Acessado em 30 de maio de 2015.

Municipal e às demais instituições que vierem a se juntar ao Sistema Municipal de Ensino no decorrer dos anos. Composto pela SMEC, representada pelo órgão e pelas Escolas Municipais, pelo Conselho Municipal de Educação (CME) e demais Escolas de Educação Infantil da Rede Privada que venham a ser autorizadas.

No que se refere à composição do SME no município, o mesmo possui 21 escolas, distribuídas nas Redes Municipal, Estadual e Privada de Ensino, conforme os dados da tabela:

Tabela 1 - Escolas do município por localização

Localização	Rede Municipal	Rede Estadual	Rede Privada
Zona Urbana	9	5	2
Zona Rural	5	1	-
Total	14	6	2

Fonte: Setor Administrativo SMEC - Giruá-RS/Maio 2015

O CME foi criado através da Lei Municipal nº 987/1990, em 31 de julho, sendo aprovado seu primeiro Regimento Interno em 13 de junho de 1991. No dia 15 de abril de 1998, foi criada a Lei Municipal nº 1841/1998, que reorganizou o referido conselho, constituído por 9 membros nomeados pelo Prefeito Municipal. Em 22 de janeiro de 2007, a Lei Municipal nº 3370/2007 “Reorganiza o Conselho Municipal de Educação”, que passa a ser constituído por 12 membros.

O CME é vinculado à Secretaria Municipal de Educação e Cultura e terá suas normas e decisões homologadas pelo Gestor da Secretaria Municipal de Educação e Cultura e pelo Prefeito Municipal.

Tabela 2 – Constituição do Conselho Municipal de Educação

Órgão Representativo	Número de Conselheiros
Secretaria Municipal de Educação e Cultura	02
Secretaria Municipal de Administração	01
Secretaria Municipal de Ação Social, Cidadania e Habitação	01
Magistério Público Municipal	01
Escola Estadual de Ensino Médio	01
Associação dos Professores Municipais	01

Magistério Particular	01
Associação Comercial e Industrial de Giruá	01
Associação de Moradores de Bairros	01
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	01
Sindicato dos Trabalhadores Rurais	01

Fonte: Setor Administrativo SMEC – Giruá – RS/Maio 2015

A atuação do Conselho Municipal de Educação ainda mantém dependência da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, restringindo-se à análise do que lhe é solicitado, bem como a emissão de pareceres e de consultas feitas pelas escolas ou pela SMEC. Desde 2009, tempo do qual posso analisar, tem-se procurado chamar o Conselho Municipal de Educação para os eventos, seminários, reuniões e encontros que envolvem o pensar a educação, mas se constata haver participação apenas dos membros que estão diretamente ligados à educação; os outros participam das reuniões quando estas são do próprio Conselho Municipal de Educação.

É importante analisar como está a implantação dos mecanismos coletivos na rede municipal de ensino para propor os temas que serão estudados nos encontros de formação dialógicos com os diretores e supervisores das escolas municipais de Giruá.

Tabela 3 – Mecanismos Coletivos

Escolas	Totalde Escolas	ACPM	Conselho Escolar	Grêmio Estudantil	Clube de Mães
Interior	05	Todas	02	--	01
Cidade	09	Todas	03	02	01

Fonte: Setor Administrativo SMEC – Giruá – RS/Maio 2015

Também podemos constatar, na tabela acima, que já há uma efetivação de tais mecanismos em algumas das escolas da rede municipal de ensino em análise. É ainda necessário analisar a atuação destes mecanismos, a participação, a discussão sobre os projetos, programas e desafios a serem vencidos, bem como a participação na construção do projeto político pedagógico da escola. A partir das constatações na tabela 3, foi proposto às gestoras e supervisoras a implantação dos

Conselhos Escolares em todas as escolas, possibilitando a participação e o fortalecimento da gestão democrática.

Até que ponto estes mecanismos se transformam em vozes vindas do lado de fora da escola e que contribuem com o lado de dentro da escola através da educação proporcionada, é o que será analisado ao longo do projeto de intervenção (MEC, SEB, 2004).

Tabela 4 – Implantação dos Conselhos Escolares

ESCOLA	ZONA	ANO DE IMPLANTAÇÃO
Escola 1	Urbana	26/03/2009
Escola 2	Urbana	18/07/2002
Escola 3	Urbana	23/05/2002
Escola 4	Rural	26/03/2012
Escola 5	Rural	02/07/2002

Fonte: Setor Administrativo SMEC – Giruá – RS/Maio 2015

Das 14 Escolas Municipais, 05 possuem Conselho Escolar, totalizando 35,7% das escolas com a existência deste mecanismo. Conforme a análise das atas, a maioria das reuniões são realizadas para aprovação de contas, comunicação de atividades pré-definidas no calendário escolar e definição de promoções para melhorias na estrutura física das escolas. Eis alguns exemplos abaixo retirados da leitura das atas analisadas:

Exemplo 1- A reunião realizada aos trinta dias do mês de março de dois mil e dez definiu o plano de aplicação do repasse financeiro referente ao primeiro trimestre, bem como informou as atividades previstas no semestre.
Exemplo 2- A reunião realizada aos oito dias do mês de maio de dois mil e quatorze definiu a programação do dia das mães, a realização de uma Ação entre amigos para arrecadar recursos para investir em melhorias na infraestrutura da escola.

Ao analisar as atas de uma das escolas, verifica-se que a mesma se encontra num processo mais avançado de participação, pois, principalmente nas atas do Conselho Escolar, assuntos relacionados ao fazer pedagógico e ações conjuntas, além dos citados nos exemplos anteriores, fazem parte da pauta das reuniões. Também é importante ressaltar que esta escola é a única da rede municipal de ensino que já possui todos os mecanismos escolares instituídos, cuja posse ocorreu

no último dia 06 de agosto, através do Grêmio Estudantil.

Exemplo 1- A reunião realizada aos três dias de novembro de dois mil e doze tratou e aprofundou os seguintes assuntos: a quarta edição do Dia da Cidadania que envolve toda a comunidade escolar com mostra de trabalhos, apresentação cultural, atividades recreativas e visitação a salas ambiente nas diferentes áreas do conhecimento, bem como a definição de metas para o ano de 2013 tanto na área administrativa da escola quanto na área pedagógica, visando à melhoria da qualidade da educação ofertada e o envolvimento da comunidade escolar.

Exemplo 2- A reunião realizada aos vinte e três dias do mês de abril de dois mil e quatorze teve a finalidade de constituir o grupo de trabalho para planejar e gerenciar o trabalho da escola em suas diversas dimensões. O grupo deverá aprofundar estudos acerca de programas, avaliação e problemática da escola e suas respectivas causas, bem como avançar no apontamento de soluções.

Segundo Werle (2003, p.58), o Conselho Escolar é um campo de construção comunitária, porque nele é construído o nosso. Ele é um espaço de todos e, ao mesmo tempo, para todos. Nessa perspectiva, foi necessário incentivar a implantação dos conselhos e da efetiva atuação dos já existentes, no sentido de formação deste espaço que garanta a participação, a democracia e a autonomia no espaço escolar.

De acordo com a tabela abaixo, a composição do Conselho Escolar possibilita a participação de todos os envolvidos no processo educacional, os quais com certeza poderão contribuir significativamente no pensar a escola em suas diferentes dimensões.

Tabelas 5 – Componentes do Conselho Escolar

Segmento da Comunidade Escolar	Número de Representantes
Equipe Diretiva	01
Professores	02
Funcionários	01
Pais ou responsáveis	02
Alunos maiores de 16 anos	02

Não havendo a representatividade se estenderá para os pais.

Ao falar em gestão democrática associada a mecanismos coletivos, não poderia deixar de analisar como se dá, no município de Giruá, a escolha dos diretores.

No Brasil, conforme Padilha (1998)⁶, a escolha dos diretores acontece por meio da tradicional nomeação pelo poder público, dificilmente aceita como “democrática”, ainda que associada ou precedida de lista de candidatos indicados pela comunidade escolar ou ainda por concurso público.

Padilha (1998, p. 70), valendo-se de Paro (1998), avalia que, dentre essas possibilidades, a eleição é a forma mais democrática, pois a nomeação, mesmo com alguma participação da comunidade, tende a critérios político-clientelistas.

Giruá já vivenciou as duas experiências - indicação e eleição de diretores. Atualmente a mesma acontece por indicação do Executivo, a partir da Lei Municipal nº 3551/2007; mas já houve nos anos de 2002, através da Lei Municipal nº 2471, de 01 de outubro, que estabelecia:

(...) a escolha através da eleição de diretores regulamentada pela lei que previa que os diretores das Escolas Públicas Municipais seriam eleitos pela Comunidade Escolar de cada unidade de ensino, mediante eleição direta e secreta, entendendo-se por Comunidade Escolar o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos comprovadamente matriculados na documentação da escola, membros do magistério e demais servidores públicos em efetivo exercício na unidade escolar.

Porém, no ano de 2007, através da Lei Municipal nº 3.551/07, de 28 de agosto, revogou-se a Lei nº 3551/2007 e regulamentou-se o processo de indicação de diretores de Escolas Municipais, que ocorre até hoje.

Durante a discussão para a construção do Plano Municipal de Educação (PME), os atuais diretores e profissionais da educação, através da Associação dos Professores Municipais de Giruá (APROMUG) relataram que a eleição de diretores não é um anseio do magistério por acreditar que cria muitos conflitos, cobranças e inimizades e em nada contribui para a melhoria da qualidade da escola, conforme relatado por duas profissionais, quando questionadas sobre “O que pensa sobre a forma de definição da escolha de diretores na Rede Municipal?”

⁶ Fonte: PADILHA, P. R. Diretores e gestão democrática da escola. In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.

Profissional 1- Penso que a indicação pelo Executivo é a melhor forma, pois eu vivenciei a eleição de diretores e esta cria muito atrito entre colegas, comunidade e escola, e em especial colegas candidatos. Acaba sendo uma tortura e não uma escolha democrática, é uma escolha via pressão. Por exemplo, numa escola que atuava quando houve eleição teve três votos em branco e depois houve uma cobrança terrível para saber quem era. Por vivenciar as duas fases, prefiro a indicação. A escolha por indicação torna a escola um espaço mais tranquilo, as relações são mais pacíficas. O que se inicia no mandato tem data para iniciar e terminar, raras são as alterações ao longo deste processo. A eleição cria um tormento no ambiente escolar e na vida dos profissionais.

Profissional 2- Depois de passar por uma experiência extremamente dolorida, quando o processo de escolha era através de eleições diretas pelos segmentos da comunidade escolar, HOJE, penso que a escolha deve ser por indicação do Executivo Municipal. Se os secretários são de confiança do prefeito, como a secretaria de educação vai desenvolver seu projeto sem a “confiança” em quem está diretamente trabalhando com a comunidade escolar? As direções não politizadas inviabilizam o projeto educacional do órgão mantenedor por questões político-partidárias. Ressalta-se também que a escolha da direção de forma direta, pelos membros da comunidade escolar, não garante gestão democrática. Se assim fosse, todas as escolas estaduais teriam gestão democrática. Na minha concepção, a preocupação maior deve ser com a qualidade da educação. Por outro lado, a forma atual de escolha pode ser nociva à educação, dependendo da política de quem está administrando o município.

Diante da experiência vivida pelo Magistério Público Municipal e confirmada pelas falas acima transcritas, é preciso estabelecer novos espaços para a discussão deste tema. Não que a eleição de diretores vá garantir a gestão democrática, mas que o repensar desta escolha por indicação possa ser construída pelo grupo de forma a contemplar as diferentes formas de pensamento, oportunizando a todos os sujeitos da escola a participação neste processo.

Quando da escolha dos Diretores em 2009, levou-se em conta a proximidade dos mesmos com a proposta de governo dos partidos que haviam vencido a eleição municipal, sendo que houve a opção por alguns que não estavam engajados na campanha, mas que tinham relevante trabalho e experiência na educação municipal, o que fez com que a referida indicação fosse possível. Talvez minha atuação como Secretária de Educação de 1992-1996 - e o conhecimento da trajetória dos profissionais da educação na rede municipal - tenha tornado esta indicação mais aberta ao diálogo e não tão autoritária. Também, em 2009, eu retornava a Giruá, após 08 anos atuando em outros municípios, o que me distanciou da campanha eleitoral de 2008. Talvez, por isso, na hora de discutir nomes com o Executivo Municipal, tenha sido mais fácil preponderar os aspectos profissionais sobre os político-partidários. Ao longo destes dois mandatos, houve poucas alterações, o que

garantiu uma continuidade no trabalho. Mas, por outro lado, um compromisso muito grande no sentido de manter a motivação, a liderança e a responsabilidade, a fim de evitar o comodismo. Este debate sobre a escolha de diretores das Escolas Municipais de Giruá pode ser reaberto com os profissionais da educação, a comunidade escolar e o Executivo com vistas a construir um processo de escolha que possa contemplar a participação, o compromisso do diretor com a comunidade e da comunidade com este para a efetivação de uma escola pública de qualidade.

Quanto à formação dos profissionais que atuam como diretores e vice-diretores, conforme tabela abaixo, vale salientar que todos possuem habilitação para exercer a função, atendendo os requisitos da Lei Municipal nº 4372/2010.

Tabela 6 – Formação de Diretores e Vice-Diretores

Função	Magistério	Plena	Pós-Graduação	Mestrado
Diretora	--	03	10	01
Vice-Diretora	01	02	04	--

Fonte: Setor Administrativo SMEC – Giruá – RS/Maio 2015

A SMEC, após a adesão ao Programa do Ministério da Educação (MEC) - Escola de Gestores - oportunizou aos gestores municipais a participação no Curso de Especialização em Gestão Escolar, na modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cujo município sede foi Giruá, sendo que o trabalho de conclusão do curso teve como temática a reestruturação do PPP-Projeto Político Pedagógico da escola. Este curso possibilitou a reflexão do papel e do compromisso do gestor com a aprendizagem.

A participação é um elemento essencial nas várias etapas da luta pela democratização da educação do país, pois sem a participação efetiva da comunidade e da sociedade não há que se falar em democratização. A democratização de todo processo que se queira democrático nunca se fará por decreto, por vontade unilateral ou por desígnio de um ente superior. “As políticas de educação só resultarão mais democráticas caso sejam, ao mesmo tempo, sociais e pedagógicas” (CURY, 2002, p. 161). A participação é um processo de construção que pressupõe equidade nas ações com o propósito de tornar hegemônicas as decisões da comunidade.

Neste sentido, ficou clara a importância deste projeto de intervenção como uma contribuição no fortalecimento da gestão democrática, analisando as diferentes e as possíveis formas de participação da comunidade escolar.

A tabela acima justifica a importância deste projeto de intervenção, que ao debater a gestão democrática, incentivará as escolas à implantação dos Conselhos Escolares e seu efetivo funcionamento.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentamos a fundamentação teórico-conceitual da temática da gestão democrática, da democracia, da autonomia e da participação, bem como dos Conselhos Escolares como forma de garantir a participação da comunidade local e escolar na gestão da escola. A escola pública poderá contribuir significativamente para a democratização da sociedade, sendo um local privilegiado para o exercício da cidadania e da participação, introduzida a partir da garantia da gestão democrática.

Neste sentido, o incentivo à implantação e à organização dos Conselhos Escolares possibilitará à comunidade escolar a participação na luta por seus direitos e entendimento de seus deveres, democraticamente discutidos, debatidos e definidos, através do exercício da democracia.

6.1 Gestão democrática na escola pública

Ao longo da história, a educação passou por grandes transformações no sentido de entender a escola como um espaço democrático de tomada de decisões, que garanta as condições de aprendizagem e de formação humana a todos que a ela tenham acesso.

O termo “gestão”, que começou a integrar o meio educacional, num primeiro momento nos remetia a comparar escola com empresa, onde o diretor seria o gerente e teria metas a atingir. Porém, é necessário ressignificar este conceito de gestão, vinculando-o às exigências do mundo globalizado, tendo como principal objetivo a formação para a cidadania.

Gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos e cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social” (SAVIANI, 1980, p. 120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Tomar decisões de forma coletiva é o grande desafio, e estas decisões devem ter como principal objetivo garantir a qualidade da educação pública a partir de princípios e finalidades comprometidos com o bem comum.

Ainda reportando-se ao termo gestão e da expressão gestão democrática, convém destacar que o uso destes como conceitos modernos estão impregnados de imprecisões e obscuridade, a ponto de servirem para designar realidades diversas. Silva Júnior (2002, p. 203) constatou que no debate educacional da última década a:

(...) hegemonia semântica e discursiva” desse conceito acabou favorecendo a privatização por dentro dos sistemas de ensino, de tal modo que, “no imaginário coletivo e em consideráveis segmentos do discurso educacional brasileiro, gestão significa gestão empresarial, o que leva ao embotamento da produção do significado de gestão educacional e à mercadorização de seus critérios de ação.

O que ocorre é uma confusão de entendimento e de conceito que tenta transformar a escola num balcão de negócios, os pais e alunos em clientes e sendo assim a “mercadoria” a ser ofertada seria a educação. Porém, também é preciso ainda justificar o uso da gestão na educação, mais enfaticamente da gestão democrática, pois ela ainda confunde-se com a mera participação da comunidade, ou com a decisão compartilhada. Acredita-se que estas medidas possam, apenas por si, garantir a qualidade da escola pública, não levando em conta que outros obstáculos precisam ser vencidos para que a educação não seja uma mercadoria e que só dependa da gestão a sua aceitação na sociedade.

Segundo Paro ⁷ (2000 apud BITTAR, 2004, p. 55-56) constata-se que há:

(...) múltiplos obstáculos para que a participação na escola se exerça a fim de garantir uma gestão democrática (...) os condicionamentos institucionais, que provocam o centralismo da gestão, como a escolha do diretor e a ausência de canais apropriados para facilitar a participação de alunos e funcionários da escola, de pais e outros segmentos da comunidade, os quais sofrem com a falta de tempo pelas exigências do trabalho; os condicionamentos ideológicos, compreendidos como concepções e crenças originários de modelos político-econômicos que se impõem sobre a escola.

Além disso, situam-se as divergências políticas e distribuição de poderes entre os diferentes sujeitos educacionais e a utilização de mera retórica liberalizante, que pode conduzir a uma falsa ideia de participação e de gestão democrática.

Vários são os fatores que precisam ser entendidos e reconstruídos na escola para que se garanta de fato uma gestão democrática que, apesar da dependência que a instituição ainda tenha de sua mantenedora, possa dialogar com a realidade

⁷PARO, 2000 apud BITTAR, 2004, p. 55-56.

onde está inserida e propor alternativas ao poder público onde prevaleça de fato o compromisso com a educação.

No decorrer da história da educação no Brasil, percebe-se a luta de vários segmentos da sociedade civil em busca da democratização da gestão e o resgate da educação pública, mas, para isso, seria necessária a construção de uma consciência cidadã, ou seja, a construção de uma cultura de participação popular. Algumas conquistas puderam ser percebidas somente a partir do final da década de 1970. Segundo Oliveira (1994, p. 96), os movimentos de resistência ao regime militar tiveram uma expressão dicotômica:

[...] por um lado, apareceram como uma luta pela democratização do ensino e autonomia da instituição, na denúncia do sucateamento da escola pública refletido na falta de verbas, no abandono dos prédios, na carência da (re) qualificação dos profissionais; por outro, num movimento por reivindicações salariais e condições de trabalho mais dignas, no reconhecimento destes trabalhadores enquanto categoria profissional, portadora do direito à organização sindical.

Com certeza, esta luta foi muito importante para a conquista da gestão democrática garantida através de lei. Toda esta discussão alertou a sociedade civil e os profissionais da educação para a necessidade urgente de lutar pela escola pública de qualidade, que pressupõe condições dignas de trabalho, qualificação e valorização profissional. A educação passa a ser entendida como impulsionadora das transformações por que passa a sociedade e, se analisarmos o curso da história, veremos a importância da capacidade humana coletiva na construção e reconstrução de perspectivas intelectuais que viabilizem uma política educacional que responda efetivamente às necessidades sociais, objetivando a formação de homens e mulheres íntegros (as) e capazes de se autogerir e gerir os destinos da educação e da sociedade.

A partir de 1980, por se entender que a ditadura militar estava ligada à centralização, à burocratização e às relações autoritárias, houve um processo de descentralização do poder político e das políticas educacionais, entendendo-se que a abertura política estava ligada a este novo processo.

Neste momento no Brasil, houve uma relação entre concepção de democratização e universalização do acesso à escola, preponderando os aspectos quantitativos sobre os qualitativos.

A gestão da escola pública passa então por transformações, especialmente após a Constituição Federal de 1988, que abre espaços para a participação da sociedade. A década de 80/90 pode ser considerada a década da cidadania no que se refere à organização da sociedade em movimentos sociais envolvendo os trabalhadores. A mobilização da classe trabalhadora também levou a mesma a questionar as condições de educação de seus filhos. Salienta-se que, desde a década de 70, a classe trabalhadora se movimenta em defesa do direito de seus filhos a uma escola pública comprometida com o processo educacional que seja transformador da realidade em que vivem. Luce e Medeiros (2006) afirmam que:

(...) a organização democrática, aquela que visa objetivos transformadores, não pode prescindir da participação efetiva dos envolvidos, dos interessados nas deliberações da escola, ao mesmo tempo em que exige do Estado às condições para sua autonomia e funcionamento qualificado.

Nesse período, os profissionais da educação apropriaram-se do seu papel e lutaram pela construção de uma escola democrática, que oportunizasse o acesso a todos e que garantisse condições de trabalho, valorização e qualidade do ensino público.

A sociedade começa a perceber no professor um profissional que não mais tem a “vocação” para o magistério, mas que tem uma profissão que precisa ser respeitada. Sem dúvida, esta década foi decisiva para a conquista e a efetivação da democracia, não como algo definido, mas que ainda hoje precisa ser construído, não somente através de lei, mas no cotidiano da escola com o envolvimento de todos os sujeitos que dela fazem parte.

A escola precisa ser um espaço permanente de discussão, de reflexão, de respeito à diversidade e de garantia da formação de homens e mulheres, cidadãos e cidadãs, capazes de enfrentar os desafios que a contemporaneidade nos coloca.

O texto legal da Constituição de 1988 faz referência à gestão democrática da educação refletindo uma conquista da democracia no ensino público através de uma gestão que possibilitasse a participação de professores, pais, funcionários e alunos, por meio de mecanismos coletivos, mas, por outro lado, ainda é colocada de forma que pode sofrer diversas interpretações e concepções de gestão e democracia. Oliveira (1997, p. 95) alerta que:

O processo de regulamentação do art.206 da Constituição Federal vem se transformando numa arena onde diferentes projetos disputam sua mais adequada interpretação. Por isso, a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação. A leitura que se faz dos termos gestão e democracia e, inda mais, da combinação de ambos, varia conforme os projetos.

Mesmo que prevista constitucionalmente, é preciso que os sujeitos que fazem parte da gestão e da instituição escola estejam imbuídos deste querer coletivo, desta abertura ao diálogo, levando-se em conta que neste período havia um anseio muito grande por espaços de participação, de igualdade e de uma escola que contribuísse para transformar e por isso oportuniza projetos que se pautem na participação, no diálogo e na abertura de espaços coletivos.

Alguns anos mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) - Lei nº 9.394/1996 vem reforçar o princípio da gestão democrática, acrescentando apenas “e a legislação do sistema de ensino” (Art. 3º, Inc. VIII). A partir de então, o tema se tornou um dos mais discutidos entre os estudiosos da área educacional. As referências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) à gestão democrática aparecem nos seguintes artigos:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação

Art. 12 dispõe: "Os estabelecimentos de ensino (...) terão incumbência de: (Inciso I:) elaborar e executar sua proposta pedagógica".

Art.13 das incumbências dos docentes, o Inciso I lê: "participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino"; e o Inciso II lê: "elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino".

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão 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.

Art. 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, observadas as normas de direito financeiro público.

Desta forma, fica evidente o compromisso dos Estados e Municípios na efetivação de condições para a gestão democrática nos seus sistemas de ensino. É claro que só a colocação - tanto na Constituição Federal quanto na LDB - não

transforma a escola neste espaço democrático de relações, decisões e posições, mas abre esta possibilidade de organização onde a participação, a autonomia e a democracia estejam postas como possibilidades de construção de uma escola pública que garanta, como defendido por Souza (1996) e Markus (1997), igualdade de condições para se participar direta ou indiretamente na luta por escola e pela democratização de seus mecanismos institucionais de participação.

A LDB toma para si a atribuição de regulamentar parte dos dispositivos constitucionais, reafirma o princípio da gestão democrática e delega para os sistemas de ensino específicos (nacional, estaduais e municipais) a definição das formas de exercitá-lo. A LDB também prevê a integração família e escola na elaboração do projeto pedagógico, mas, ao completar quase 20 anos da referida lei, constata-se que ainda temos um longo caminho a percorrer.

Também a Lei nº 8.069/1990 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), por sua vez, estabelece o “direito à liberdade de opinião e expressão e de participação na vida política” (art.16, II e VI); além disso, dentre os direitos especiais de crianças e adolescentes assegura “o direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias superiores” (art. 53, III) e “o direito de organização e participação em entidades estudantis” (art. 53, IV). Também estabelece o direito dos pais ou responsáveis de “ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais” (art. 53, parágrafo único).

Os mais difundidos mecanismos de participação são, sem dúvida, os conselhos de políticas públicas. Na educação, estes conselhos são múltiplos e apresentam diferentes características. Sob a mesma denominação: “conselho”, encontramos órgãos vinculados à gestão dos sistemas de ensino, com caráter eminentemente consultivo e normativo (conselhos de educação), à gestão de instituições de ensino (conselhos escolares) e à gestão de políticas educacionais específicas como conselhos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), conselhos de alimentação e do transporte escolar etc. Também sob o mesmo nome encontramos órgãos com diferentes possibilidades de participação democrática, o que se expressa na forma como são escolhidos seus membros.

Segundo Paro (2012), uma das formas de aferir as perspectivas democráticas da atual escola pública é examinar a situação em que se encontram os mecanismos

de ação coletiva de que ela dispõe. A partir destes mecanismos é que se possibilita a participação de todos e para isso é necessário respeito, paciência e diálogo.

Diálogo, como o fundamental caminho em todas as suas possíveis formas, entendido como “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros” (FERREIRA, 2000, p.172).

É deste diálogo que a escola carece. Parece que quanto mais os programas e projetos vierem pré-definidos, mais leve fica a tarefa de educar, menos tempo precisa para planejar, analisar, adequar à realidade ou até mesmo perceber que importância tem desenvolver isso na escola, para esta turma e nesta realidade. É somente o diálogo que vai garantir este “ouvir a comunidade”, este “ouvir o profissional” e este “ouvir os alunos”, numa troca rica de experiências, de expectativas e de possibilidades.

Parece inegável, segundo Demo (2012), o esforço dos legisladores de garantir, no espírito da lei, a gestão democrática, mas igualmente, em muitos detalhes concretos, uma proposta muito flexível de sistemas. Como a lei não faz a realidade, é bem possível que tudo continue como antes. Muitas vezes até será possível encontrar uma escola aparentemente dotada de boa gestão democrática, em regime participativo convincente, mas enredada em baixíssimo rendimento escolar dos alunos.

Por isso, faz-se necessário o entendimento de todos os envolvidos com o processo educacional de que a escola precisa ensinar e o aluno precisa, definitivamente, aprender. Sendo assim, a gestão democrática deve envolver todos nesta busca incessante pela compreensão do que é necessário para que efetivamente a aprendizagem ocorra e que a escola se transforme neste espaço de possibilidades de crescimento intelectual, formação integral e cidadã, proporcionando às crianças, aos jovens e aos adultos que a frequentam emanciparem-se enquanto sujeitos aptos à construção de um futuro melhor, onde o conhecimento os leve a uma vida digna e à construção de uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

Também o “Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública”, espaço constituído por 13 entidades cujas aspirações e princípios pautavam-se em prol da escola pública e da gestão democrática, entidades nacionais de educação para

debates, ações e formulação de propostas para a educação nacional tendo como origem o movimento, ancorado nas Conferências Brasileiras da Educação- CBE, compreendidas como projeto de participação no processo de redemocratização da sociedade brasileira, de reorganização e redemocratização do campo da educação, análise e formulação de políticas públicas da educação, tendo em vista a construção de um projeto para a educação nacional, realizado entre 1980 a 1991, no sentido da busca em propiciar condições políticas para a retomada do protagonismo da sociedade civil organizada, favorecendo os processos democráticos e de participação na vida social, foram muito importantes para a abertura do debate acerca das questões educacionais.

No entanto, apesar dos movimentos sociais organizados e do Projeto de Lei nº 4.155/98, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) propôs outro projeto de Plano Nacional de Educação, produzindo embates e disputas acerca do texto final. O aspecto conservador do Estado Brasileiro passa a entrar em vigor durante as discussões e é aprovado o PNE proposto pelo governo, movimento “traduzido por reduzido debate e participação e por uma lógica política marcada pelo reducionismo do Plano à visão e à política governamental”. O texto final, aprovado em 09 de janeiro de 2001 – Lei 10.172, por sua vez, mesmo não tendo o debate e a participação de todos, incluiu considerações a respeito da gestão democrática da escola, e faz algumas menções a este respeito:

Ao tratar do Magistério da Educação Básica no título IV, mais especificamente com relação à Formação dos Professores e Valorização do Magistério, a meta 11 do Plano Nacional de Educação estabelece algumas diretrizes, dentre as quais pode-se destacar a primeira menção deste documento à gestão democrática da educação, referindo-se aos cursos de formação que deveriam obedecer, em quaisquer de seus níveis, modalidades e vivências durante o curso, de formas de gestão democrática do ensino.

Em seguida, ao estabelecer diretrizes para seu título V financiamento da Gestão, o referido Plano novamente utiliza-se da expressão gestão democrática, conforme o ilustrado a seguir:

Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que

participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares. E, finalmente, ao se referir, ainda ao Financiamento da Gestão, mais especificamente a seus Objetivos e Metas (11.3) e, por fim à gestão em si (11.3.2), o Plano Nacional salienta a definição da gestão democrática do ensino público brasileiro, conforme o apresentado adiante: 22. Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público com a participação da comunidade. A gestão democrática do ensino é citada, primeiramente, ao tratar dos cursos de formação de professores e à sua valorização. Preconiza, assim, que durante os cursos de formação os futuros educadores possam vivenciar processos democráticos e conhecer as formas da gestão democrática do ensino.

Em seguida, ao estabelecer diretrizes para Financiamento e Gestão da Educação, a meta 11.2 aponta que cada sistema de ensino há de implantar a gestão democrática. Assim, fica a cargo dos sistemas de ensino manter os Conselhos de Educação e, no âmbito de cada unidade escolar, os conselhos de escola. O Ministério da Educação passa então a incentivar a existência e o funcionamento desses conselhos através de Programas Nacionais de incentivo à gestão democrática da educação por meio da participação popular nas escolas. Finalmente, o Plano Nacional de Educação – PNE aponta para a autonomia de cada sistema de ensino em definir a gestão democrática da educação, desde que seja garantida a participação da comunidade, por meio dos Conselhos Escolares, sempre com vistas a garantir a qualidade da educação nacional.

Segundo Paro (2003, p. 40), não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade. No entanto, essas condições não são estabelecidas pela lei, dificultando a participação, e sim pelo trabalho realizado pela gestão, que não pode apenas querer o cumprimento da lei, mas que precisa acreditar nesta como uma possibilidade de construção coletiva, entendendo o contexto onde sua escola está inserida para então decidir a partir da participação de todos.

Com certeza, nestes últimos anos, desde a aprovação do Plano Nacional de Educação/2001, houve muitos avanços na educação, governos, instituições, profissionais da educação e comunidade escolar tiveram oportunidade de repensar seu papel na educação, não como meros cumpridores de papéis, leis, normas e decretos; mas como sujeitos envolvidos neste processo em construção que quer sair

de uma relação autoritária para uma relação democrática onde o coletivo prepondere sobre interesses individuais.

Após o término da vigência do Plano Nacional de Educação de 2001, novamente a sociedade se organiza para a discussão do novo Plano Nacional de Educação, aprovado através da Lei nº 13.005, em 25 de junho de 2014, que terá vigência por uma década. Dentre as diretrizes do PNE, podemos destacar o em seu Art. 2º, inciso VI, promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. Também a meta 19 prevê:

(...) assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014)

Dentre as estratégias, várias são as exigências voltadas à gestão democrática. Dentre elas, podemos citar algumas, tais como:

19.1 (...) a nomeação dos diretores e diretoras de escola, levando-se em conta critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2 (...) ampliar o apoio aos programas de formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas;

19.3 (...) efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4 (...) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais;

19.5 (...) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7 favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8 desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Ao analisar esta meta, Estados e Municípios elencarão as suas estratégias para a consolidação da gestão democrática e a sua inclusão nos Planos Estaduais e Municipais de Educação.

A gestão democrática é uma prática prevista na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Plano Nacional de Educação (PNE). É uma forma de exercitar a democracia participativa, podendo contribuir para a própria democratização da sociedade. Assim, dentre os muitos espaços possíveis de participação da sociedade, a escola torna-se instrumento importante para o desenvolvimento da democracia. Surge, então, novamente a gestão democrática da educação, como uma construção coletiva da sociedade, que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da população brasileira.

Como é sabido, o Brasil possui profundas desigualdades econômicas, culturais e políticas que geraram e continuam a gerar segregação de grupos sociais e a negação da cidadania para a maioria dos brasileiros. Essa realidade, no entanto, não pode ser aceita passivamente por seus cidadãos e requer, do Estado, o estabelecimento de políticas públicas voltadas para a redução dessas desigualdades e para a inclusão social.

Nesse movimento de redemocratização do país, a sociedade exige também a democratização da educação. Esta se faz não somente com a garantia de acesso e permanência dos estudantes na escola, mas também com a delimitação de espaços para o exercício democrático. A totalidade desses mecanismos democráticos de atuação da sociedade civil requer, de um lado, a escolha consciente dos seus representantes nas mais diversas instâncias de poder (democracia representativa) e, de outro, a participação direta e ativa do cidadão em muitos espaços de decisão política (democracia participativa).

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Essa nova forma de gestar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do

conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola.

6.2 A democracia, a participação e os mecanismos coletivos na gestão democrática

O termo gestão, teoricamente teve seus referenciais desenvolvidos a partir de críticas à expressão “administração”, originária do sistema fabril. Sua derivação vem do latim “gestio” cujo significado se refere ao ato ou ação de dirigir; portanto, não perde a essência também estabelecida para administração. Para Cury (2007) a palavra gestão provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar⁸.

No contexto educacional, a palavra gestão é uma expressão que foi introduzida de forma mais clara a partir da década de 1990, e vem constituindo um novo conceito nos sistemas de ensino e nas escolas, como possibilidade para a garantia de mobilização e de participação das pessoas envolvidas no processo educacional comprometidas com o desenvolvimento e a melhoria da qualidade do ensino que oferecem.

A concepção de paradigma manifesta o nosso pensamento e a nossa forma de perceber o mundo, determina o que vemos e o que deixamos de ver e, em consequência, como reagimos diante da realidade. De acordo com Lück:

Como modo de pensar, o paradigma é abrangente em relação a tudo e a todos que constituem a realidade, nada excluindo sobre ela, determinando o modo de ser e de fazer das pessoas em seu contexto. Com essa perspectiva, analisa-se, portanto, a mudança de paradigma que estabelece uma mudança de enfoque de administração para o de gestão, que vem ocorrendo no contexto das organizações e dos sistemas de ensino, como parte de um esforço fundamental para a mobilização, organização e articulação do desempenho humano e promoção da sinergia coletiva, em seu contexto, voltados para o esforço competente de promoção da melhoria do ensino brasileiro e sua evolução (2006, p. 35).

Diante deste novo conceito de gestão, este tema vem sido muito estudado e debatido e, a partir da Constituição Federal de 1988, passa a fazer parte de grandes debates por estudiosos, profissionais da educação, instituições constituídas e

⁸ Disponível em: <http://www.anpae.org.br>, acesso em: 28 nov. 2016.

governos. Há uma necessidade de repensar o papel do gestor e sua capacidade de integrar os sujeitos envolvidos no processo educacional, bem como a comunidade em que a escola está inserida, construindo relações democráticas, através da participação e da implantação de mecanismos coletivos.

A gestão da educação, no contexto das transformações que se operam no mundo do trabalho e das relações sociais, na “era da globalização” e na chamada sociedade do “conhecimento”, atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui um conjunto de diferentes possibilidades que objetivam:

[...] alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes (BARROSO, 1988, p.11).

Entender a escola como este espaço possível de construir a democracia, a participação e a instituição de mecanismos coletivos, é o grande desafio da gestão democrática que já está posta na legislação seja na Constituição Federal (1988), na LDB (1996) e no Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005/20, mas que precisa do entendimento dos gestores de que estamos diante de uma nova possibilidade, pois os referidos documentos legais por si só não transformam a escola e suas relações. Há todo um trabalho coletivo a ser feito que vai gerar, sem dúvida, muitos conflitos, mas também muitos resultados positivos, dentre eles o de pertencimento de cada sujeito envolvido no processo educacional com a construção de uma escola pública de qualidade que garanta a aprendizagem, a transformação social e a valorização histórico-cultural. Pensar a escola como um espaço dialógico, coletivo, de tomadas de decisão, de emancipação, de cidadania, de aprendizagem, de pesquisa, de conhecimento e de construção requer um gestor comprometido com a gestão democrática.

A gestão democrática, vista como um dos princípios fundamentais da educação, vem acompanhado de outros seis princípios, a saber: igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade e valorização dos profissionais da educação. Cada um destes princípios serve de base para a ação de gestores, bem como o entendimento de que a gestão democrática é um processo de construção social que requer a participação de diretores, pais, professores, alunos, funcionários e

entidades representativas da comunidade local como parte do aprendizado coletivo, da convivência democrática, da tomada de decisões e de sua implementação.

A escola ainda é organizada de forma hierarquizada, verticalizada e há que se perceber que o mais alto posto desta hierarquia na escola é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece. Esta condição lhe dá uma imensa autoridade, diante das pessoas que interagem no interior da escola e esta autoridade precisa ser substituída por uma corresponsabilização, por uma discussão e uma ação coletiva que entenda a importância da democracia e da participação de todos para que o diretor descentralize decisões, para que o mesmo lute por um efetivo poder para a escola, que seja aí distribuído entre todos os seus agentes. Então, segundo Paro (2006), é preciso:

[...] libertar o diretor de sua marca antieducativa. Começando por redefinir seu papel na unidade escolar. À escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais.

Esta nova forma de gestão oportuniza o pensar, o repensar, o situar-se enquanto promotor de uma cultura democrática que contribua para a construção da escola que queremos norteada por princípios democráticos, que garanta a formação de cidadãos que, já vivenciando a democracia, possam ser agentes de transformação social. Compreende-se então a importância de entender que a:

Gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).

Diante do acima exposto, presume-se que somente a reflexão, a teorização e a tomada de posição construirão uma cultura democrática na gestão das escolas, através do entendimento de que a escola é um espaço de construção coletiva, de valorização histórico-cultural, de emancipação e de aprendizagem.

O gestor não pode concentrar em suas mãos todas as medidas e decisões, precisa ouvir, compartilhar e tomar a decisão de forma a garantir os anseios da coletividade. A escola precisa de um gestor colaborador que, mesmo com suas

atribuições inerentes à função, não o distancie da comunidade escolar, mas faça com que a mesma se sinta parte integrante da vida da escola. O diretor, mesmo vinculado a um poder constituído, não pode se colocar acima dos sujeitos envolvidos no processo educacional. Sendo assim, precisa contar com o grupo para analisar questões, propor alternativas e decidir de acordo com a escolha da maioria.

A democracia comporta a convivência das diferenças e dos diferentes, por isso é necessário fomentar nas pessoas uma postura de indignação contra toda a forma de exclusão e um sentimento de solidariedade por aqueles que lutam por igualdade. A democracia deve ser concebida como prática social que aproxima o “não-cidadão” da sua condição de cidadão emancipado, que se constrói nas incertezas da diversidade. A escola é um espaço riquíssimo de diversidades e que, através de relações democráticas, dá vozes ao desejo de cada um que faz parte da escola, sejam os profissionais, os funcionários, os alunos, os pais e a comunidade onde ela esteja inserida. E a participação é a garantia da democracia, é a divisão de poder, é a discussão coletiva e isso terá condições de acontecer “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão de uma democratização da escola puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los” (PARO et al., 1988, p. 228).

Dentro dos pressupostos da democracia e da participação, é importante entender os mecanismos coletivos já existentes em cada escola, tais como Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis e quais ainda podem ser implementados e/ou reorganizados para que as decisões possam ser tomadas a partir da opinião e da participação de todos.

Na medida em que o gestor conquistar a participação de todos os setores da escola nas decisões sobre seus objetivos, seu funcionamento e sua finalidade, haverá melhores condições de se buscar a participação da comunidade na escola e de levar ao poder público as reivindicações e solicitações.

De acordo com Libâneo (2003), o conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho.

Dentro desta perspectiva, garantir a participação de todos os segmentos no ambiente escolar é um dos grandes desafios da gestão democrática, que precisa ser entendida como um processo que vai constituindo-se ao longo da caminhada. Assim, depreende-se que a participação requer um processo de entendimento das possibilidades da democracia.

É preciso analisar os determinantes imediatos de tal participação que se encontram dentro e fora da escola, mas que, se compreendidos, podem ser transpostos, porque democratização se faz na prática. A democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta. É essa realidade que precisamos constantemente analisar, reconstruir para transformar a escola num espaço público, que como tal garanta a participação de todos.

6.3 Conselhos escolares: fortalecimento da gestão democrática

A Gestão Democrática tem pautado a agenda educacional no que diz respeito ao cumprimento do já posto constitucionalmente e um dos desafios propostos para a implantação desta gestão é a existência dos mecanismos de participação, com ênfase nos Conselhos Escolares, entendendo que a democracia deve constituir-se uma cultura na gestão das escolas e dos sistemas educacionais.

Ao longo da história, sempre que constituídos conselhos, os mesmos tinham como principal objetivo, de acordo com Guarinello (2003), a solução dos conflitos crescentes, resultantes da complexa vida grupal, não podia ser encontrada nas relações de linhagem ou numa autoridade superior, mas deviam ser resolvidos, comunitariamente, por mecanismos públicos.

Por isso, ainda hoje os conselhos têm uma compreensão carregada de imaginário histórico, pois sempre se situaram na interface entre o Estado e a sociedade, ora na defesa das elites, tutelando a sociedade, ora, e de maneira mais incisiva nos tempos atuais, buscam a cogestão das políticas públicas, constituindo-se em canais de participação popular na realização do interesse público.

No contexto da redemocratização do país, na década de 1980, a sociedade, através dos movimentos populares, começa a reivindicar maior participação na gestão pública. Através da participação comunitária na Constituinte, gerou-se, posteriormente, a institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil, sendo que sua origem sempre é marcada pelo desejo de participação.

Poderíamos citar os diferentes conselhos, nas diferentes esferas e áreas de governo, mas vamos nos deter nos Conselhos Escolares como uma estratégia de gestão democrática. Retomando a ideia de Guarinello (2003), o Conselho Escolar se constitui na própria expressão da escola, como seu instrumento de tomada de decisão, representa a própria escola, sendo a expressão e o veículo do poder de cidadania, da comunidade a quem a escola efetivamente pertence.

Por vezes, parece que a escola, aqui representada pela sua gestão, não tem a real noção da importância política no âmbito da democracia, da participação e do exercício da cidadania que pode acontecer a partir de um Conselho Escolar atuante, que de fato não fale pelos dirigentes, não somente reforcem a sua decisão ou plano, mas que fale aos dirigentes em nome da sociedade, trazendo para dentro da escola os problemas, os desafios, as temáticas e as contribuições de cada cidadão na construção de uma escola que realmente sirva como instrumento de emancipação, desenvolvimento e transformação social a partir do conhecimento.

O principal mecanismo de institucionalização da gestão democrática nas escolas seriam os conselhos escolares. Lima (2002) demonstra, a partir da obra de Paulo Freire, que os conselhos escolares seriam a instância de criação de uma escola diferente, espaço para a construção da democracia participativa na escola, sendo um órgão político, uma instância organizadora da escola, um centro deliberativo através do qual os diferentes segmentos (pais, alunos, educadores e comunidade) têm o direito de exercer a gestão, tomar decisões, encaminhando-as e avaliando-as e, com isso, o projeto pedagógico da escola seria resultado do debate e confronto de posições e interesses de todos e todas.

Porém, parece que, mesmo que a escola tenha que ser este espaço de diferenças, conflitos, debates, diálogo e participação, ainda prevalecem as relações verticais de comando, de funcionamento pré-programado onde tudo precisa ser cumprido como o previsto, sem muita discussão. Por vezes, parece que já na primeira semana de aula delineamos todo o ano letivo, transformando as reuniões com os diversos segmentos apenas em aprovação do que já está decidido. Ainda resistimos em relação à construção coletiva de um projeto que dialogue com a comunidade, onde a escola está inserida e comprometida com esta comunidade, em busca de soluções para os seus problemas reais de sobrevivência, de garantia de direitos e de transformação.

O conselho escolar não será responsável pela gestão cotidiana da escola, pois esta cabe ao gestor, mas será responsável pela tomada de decisões referentes ao seu funcionamento, aos seus projetos, aos significados e as práticas. Caberá à escola este diálogo com o conselho antes das decisões, para que projetos não sejam definidos somente pela direção e corpo docente, pois a escola precisa ser este todo, garantindo um espaço para a democracia participativa, no qual os diferentes segmentos da comunidade escolar, através de seus representantes, tenham a oportunidade de defender seus interesses e aspirações, a partir de relações dialógicas, podendo, portanto, ter participação e responsabilidade nos rumos da escola.

O conselho traz vozes diferentes e discordantes para dentro da escola, fazendo refletir sobre a heterogeneidade da comunidade escolar e do movimento da realidade.

Werle (2003, p. 10), em seu estudo sobre os conselhos escolares, trata-os como espaços de relações de poder que envolveriam a autorização e influência entre as partes. Segundo esta autora:

Não há poder, *a priori*, nos Conselhos Escolares, mas como decorrência do exercício da palavra, da capacidade de argumentação nas reuniões, do nível de escolaridade dos participantes e da politização da comunidade escolar, as percepções que os diferentes atores desenvolvem sobre o poder real influem nas relações de poder.

Desta forma, não será mais um poder exercido somente pelo diretor, às vezes com o consentimento dos profissionais que atuam na escola, mas será um poder compartilhado; não será mais somente a sua voz a determinar ou repassar ordens sobre a funcionalidade, os projetos e os programas realizados pela escola, haverá o envolvimento de todos os segmentos, através da opinião, de diferentes modos de pensar sobre o mesmo assunto, do significado que a escola tem na vida dos alunos, da e para a comunidade.

O poder de transformação não será só uma responsabilidade da escola, mas de todos os envolvidos no processo educativo, que deve sim resultar em melhoria da qualidade de vida para o entorno da escola. “Os Conselhos são atualmente, um espaço não de aprendizagem em nível conceitual e teórico da democracia, mas um local de fazer democracia” (WERLE, 2003, p.12).

Não há dúvida de que o papel dos conselhos escolares é decisivo na e para a gestão democrática, sendo um instrumento capaz de construir uma cultura democrática, baseada na autonomia e participação com a finalidade de fazer-se presente na definição das políticas públicas.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo leva em consideração a abordagem metodológica da pesquisa intervencionista do tipo pedagógica. Segundo Damiani et al. (2013), a pesquisa do tipo intervenção pedagógica é aquela na qual o pesquisador deve planejar e intervir, com a intenção de produzir avanços, e posteriormente avaliar os efeitos produzidos e seu relato deve contemplar dois componentes metodológicos:

O **método da intervenção** deve ser descrito pormenorizadamente, explicitando seu embasamento teórico. [...] Aqui, o foco do autor do relatório deve estar voltado somente à sua atuação como professor (agente da intervenção). O **método de avaliação da intervenção** tem o objetivo de descrever os instrumentos de coleta e análise de dados utilizados para capturar os efeitos da intervenção. [...] tendo o foco na atuação do autor como pesquisador. A avaliação da intervenção [...] é igualmente composta por dois elementos: os achados relativos aos efeitos da intervenção sobre seus participantes e os achados relativos à intervenção propriamente dita (DAMIANI, 2013, p. 62, grifos dos autores).

Na sequência, explicar-se-á cada uma das partes. O método da intervenção terá como referência a abordagem da gestão democrática que servirá de fundamentação teórica para o estudo e reflexão promovidos a partir dos encontros de formação dialógicos planejados, implementados e avaliados. Posteriormente será apresentado o desenvolvimento dos encontros de formação dialógicos, o contexto da pesquisa e os sujeitos que participarão da intervenção.

O método da avaliação da intervenção descreverá os instrumentos de coleta de dados utilizados e o processo de análise destes dados.

7.1 Método da Intervenção

No que se refere ao contexto da pesquisa, esta será desenvolvida com os gestores e supervisores das escolas municipais de Giruá e terá como foco a gestão democrática e o incentivo à implementação dos Conselhos Escolares.

Ao abordar-se a questão da gestão democrática e dos Conselhos Escolares, trabalhar-se-á com a realidade vivida nas escolas, sobre o pensar de cada sujeito envolvido, sobre o que faz e como interpreta suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus pares.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa intervencionista do tipo intervenção pedagógica, que segundo Damiani (2013, p. 58) “têm como finalidade contribuir para a solução de problemas práticos”.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), nas duas últimas décadas, assistiu-se a uma utilização crescente de abordagens de natureza qualitativa na investigação em Educação. Para estes autores a investigação qualitativa tem na sua essência, cinco características:

1. (...) a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o principal.
2. A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números.
3. Os investigadores interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.
4. Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.
5. O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. Os investigadores que fazem uso deste tipo de abordagem estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas (1994, p. 47-50).

A partir da abordagem qualitativa, descritiva que responderá questões muito particulares sobre a prática de cada gestor e supervisor, analisar-se-á o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (MINAYO, 2009).

A realização dos encontros de formação dialógicos será baseada na proposta freireana que é essencialmente dialógica. Para Freire os elementos constitutivos do diálogo são ação e reflexão. “Não há palavra verdadeira que não seja práxis” (FREIRE, 1983, p. 91). Por isso o diálogo implica na transformação do mundo. Diálogo é o encontro dos homens para Ser Mais (cf. *ibid*, p.97), para construir sua autonomia. Dentro desta perspectiva serão propostos sete encontros de formação dialógicos com duração de quatro horas presenciais e doze horas à distância para leitura dirigida e realização de trabalhos na escola.

Estes encontros permitirão aos participantes exporem suas ideias, suas concepções, seu entendimento sobre que relações são vivenciadas na escola para a construção de uma cultura democrática resultante de um processo coletivo, “cujo requisito principal é a participação efetiva de todos” (LUCÉ, 2006, p. 145).

Freire dava aos temas geradores uma importância central, porque acreditava que “procurar o tema gerador é procurar o pensamento do homem sobre a realidade e a sua ação sobre esta realidade que está em sua práxis” (FREIRE, 1979). O tema

gerador dos encontros dialógicos será a gestão democrática que segundo Luce (2006, p. 19):

(...) a gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais, na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação.

Através dos encontros, pretende-se pensar a escola pública como uma possibilidade de vivência democrática, cidadã e crítica com a participação de todos os sujeitos envolvidos que de fato transforme a vida da comunidade onde está inserida, proponha projetos que dialoguem com esta realidade e que a escola seja um espaço de formação humana para todos os que a frequentam.

Os encontros de formação dialógicos foram desenvolvidos com os 14 gestores e 08 supervisores das escolas municipais de Giruá.

A organização dos encontros teve como embasamento teórico a Gestão Democrática e a importância dos Conselhos Escolares num diálogo constante com os autores que abordam a democracia, a participação e os mecanismos coletivos, dentre eles: Saviani, Silva Junior, Paro, Dalila Oliveira, Peroni, Luce e Medeiros, Souza e Markus, Demo, Ferreira, Luck, Barroso, Veiga, Guarinello, Lima, Werle e Dourado.

Cada um dos encontros teve dois momentos: o primeiro momento contemplou uma técnica de integração, com o objetivo de inserir o assunto contextualizando-o com a prática dos participantes. Após este momento, foi realizada a leitura e estudo do material teórico disponibilizado aos participantes anteriormente, dividindo o grupo em subgrupos. O segundo momento foi de sistematização dos estudos nos subgrupos, através do diálogo e troca de ideias, relacionando os relatos com o tema estudado, num constante processo de ação-reflexão (FREIRE, 1980, p. 26).

No final de cada encontro, como forma de avaliação, foi proposta a atividade de registro no portfólio, sendo que no primeiro encontro os participantes receberam um caderno pequeno individual em folhas brancas encadernadas para esta finalidade.

Após os quatro primeiros encontros, os diretores e supervisores retornaram às suas escolas para realizarem, junto ao grupo de profissionais de cada escola,

encontros de formação sobre os temas trabalhados nos encontros. O objetivo era de mobilizar a comunidade escolar para a implantação do conselho escolar na sua escola e o fortalecimento dos já existentes.

Quanto à duração da intervenção, a mesma foi de quarenta horas, sendo vinte e oito horas de realização dos encontros de formação dialógicos pela pesquisadora e convidados, quatro horas dos encontros de formação realizados nas escolas pelos gestores e supervisores e oito horas destinadas a leituras dirigidas.

7.2 Método da avaliação do diagnóstico

O método de avaliação do diagnóstico tem o objetivo de descrever os instrumentos de coleta e análise de dados utilizados para capturar os efeitos da intervenção (DAMIANI, 2013).

Quanto aos instrumentos de coleta de dados realizados na pré-intervenção e utilizados neste projeto, foram as análises documentais sobre a gestão educacional das escolas municipais de Giruá e a entrevista semi-estruturada com alguns gestores que se encontra no Apêndice A.

Opta-se pela entrevista semiestruturada que permitiu ao pesquisador ter, além das questões definidas no questionário, também a realização de temas e explorações teóricas não previstas inicialmente, oferecendo liberdade ao entrevistado, dissertar sobre o tema ou abordar aspectos que sejam relevantes sobre o contexto educacional do município de Giruá (NEGRINE, 1999).

A entrevista semiestruturada foi realizada num momento inicial do presente projeto com a participação de duas diretoras com o objetivo de saber como percebiam o processo de gestão democrática na sua escola. Esta foi realizada também no decorrer da intervenção, abrangendo todos os participantes.

Segundo Minayo (2009), um dos objetos principais da investigação qualitativa é a entrevista semiestruturada, pois se referem a informações construídas no diálogo com o indivíduo entrevistado e tratam da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia.

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado foi a análise documental que Guba e Lincoln (1981) resumem como uma fonte tão repleta de informações sobre a natureza do contexto que nunca deve ser ignorada, quaisquer que sejam os outros métodos de investigação escolhidos.

Os documentos selecionados foram as atas de reuniões de diferentes segmentos da escola buscando-se, na análise das mesmas, em que abordagem se davam as discussões, reflexões e decisões; que temas eram abordados a cada reunião, qual a efetiva participação e qual a periodicidade de realização das mesmas.

Para Bardin (2011, p. 50), “A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados”. Busca-se também encontrar aspectos relacionados à gestão democrática e que sinais mostravam a efetiva participação dos mecanismos coletivos existentes na escola e se no momento das decisões tomadas pela direção estas envolviam o todo da escola. Qual a participação na definição de projetos, na avaliação do processo ensino-aprendizagem, nas atividades que vão além de aprovar a utilização de recursos e a efetivação de planos já pré-definidos e/ou executados pela direção.

7.3 Método da avaliação da intervenção

Quanto ao portfólio, ao final de cada encontro de formação dialógico, o mesmo foi preenchido individualmente pelos participantes com ideias, palavras, pensamentos, fragmentos de artigos e textos lidos, experiências vividas e indagações. Foi considerado um diário de aprendizagem, onde se registrou uma coletânea analítica individual do trabalho desenvolvido, oportunizando os registros de forma sistêmica e reflexiva. Foi um processo ensino-aprendizagem auto construído (BOAS, 2005).

A utilização de portfólios se mostrou um importante instrumento para o processo de aprendizagem e construção individual e coletiva do grupo. Cumprindo o que, de acordo com Ambrósio (2013, p. 24), “O portfólio pode ser definido como uma coleção dos trabalhos realizados (...) que permitem acompanhar o seu desenvolvimento, constituindo-se num instrumento utilizado para a avaliação de cada encontro, visando uma avaliação formativa”. Nos encontros subsequentes havia um espaço para que cada um dos participantes comentasse sobre a construção do seu portfólio, esta prática se mostrou uma construção, tornando o próprio participante como sujeito reflexivo.

Segundo Keenowski⁹, apud Villa Boas (2004; p. 44), “(...) achados de pesquisa concluem que o uso de portfólios promove o desenvolvimento das habilidades importantes como a reflexão, a auto-avaliação e a análise crítica”. A criatividade pode ser ensinada/aprendida, e o portfólio é um dos procedimentos em avaliação que tem mais condições de propiciar esse desenvolvimento.

O que é fundamental não é o portfólio em si, mas o que o estudante¹⁰ aprendeu ao construí-lo a respeito da disciplina, do seu processo de aprender e de si mesmo. Pode-se afirmar que a vivência da construção de portfólios adequou-se à avaliação, visto que os encontros de formação aconteceram num contexto de relação pedagógica participativa. O portfólio, podemos afirmar que, além do relato dos encontros que serviu de reflexão para a análise deste relatório, também contribuiu com a construção de uma gestão democrática nas escolas de Giruá.

Para a análise dos conteúdos dos portfólios foi utilizada a análise textual discursiva proposta por Moraes (2003). Esse método consiste em criar condições de ordenar de maneira clara e objetiva os fenômenos investigados, possibilitando à pesquisadora expressar novas compreensões e novos significados ao longo do processo de análise. Moraes (2003, p. 78) afirma que “a pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise rigorosa e criteriosa desse tipo de informação, isto é, não pretende testar hipóteses para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa; a intenção é a compreensão”.

Essa perspectiva da análise discursiva indica um processo gradativo de construção de textos com a possibilidade de elencar as manifestações apresentadas pelos participantes da pesquisa, aperfeiçoando e apresentando maior coerência e profundidade teórica na escrita do texto, podendo a pesquisadora expressar a sua compreensão sobre a pesquisa. É preciso, ao realizar a análise textual discursiva, levar-se em conta os escritos, mesmo os mais subjetivos e intrínsecos, pois as constatações que trazem informações sobre o tema da gestão democrática e dos mecanismos coletivos, em especial, os conselhos escolares, e o que estes documentos representam, que parte deles refere-se aos temas presentes na intervenção e no que eles auxiliam no alcance dos objetivos.

⁹KLENOWSKI, V. (2003). Developing portfólios for learning and assessment: processo and principles – Principles. Lonfres: RoutledgeFalmar.

¹⁰ Entendido aqui como todos os participantes dos Encontros de formação dialógicos: gestores e supervisores.

8 RELATO DOS ENCONTROS DIALÓGICOS

A realização dos encontros de formação dialógicos baseou-se na proposta freireana que é essencialmente perceber que todos fazem parte da construção, assim é no processo que acontece a absorção da prática democrática. Dentro desta perspectiva, foram realizados, como proposto aos participantes no início do projeto, os encontros de formação dialógicos. A organização dos encontros teve como embasamento teórico a gestão democrática e a importância dos Conselhos Escolares num diálogo constante com os autores que abordam a democracia, a participação e os mecanismos coletivos.

Estes encontros permitiram aos participantes exporem suas ideias, suas concepções, seu entendimento sobre que relações são vivenciadas na escola para a construção de uma cultura democrática resultante de um processo coletivo. De acordo com Luce (2006), nesse processo de reflexão o “requisito principal é a participação efetiva de todos” (p. 145). A Gestora 2¹¹ confirma o quanto foi importante participar dos encontros:

“Foi uma ótima experiência participar deste encontro, pois na maioria das vezes, a mestrandia, que devido à função exercida de Secretária Municipal de Educação e Cultura, realizava reuniões administrativas, proporcionou, através desta intervenção, um importante espaço para reflexão e debate que possibilitou a discussão sobre o tema proposto e o constante comparativo entre a prática de gestão realizada nas escolas e o que é possível para a efetivação de uma gestão democrática com a efetiva atuação dos mecanismos coletivos, no caso, através da implantação dos conselhos escolares, objeto desta pesquisa”.

Freire dava aos temas geradores uma importância central, porque acreditava que “procurar o tema gerador é procurar o pensamento do homem sobre a realidade e a sua ação sobre esta realidade que está em sua práxis” (FREIRE, 1980, p. 32). O tema gerador dos encontros dialógicos será a gestão democrática que segundo Luce (2006, p. 19):

(...) a gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais, na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação.

¹¹ Os participantes dos encontros foram identificados com números, a fim de manter-se o anonimato dos mesmos.

Através dos encontros, pretendeu-se pensar a escola pública como uma possibilidade de vivência democrática, cidadã e crítica com a participação de todos os sujeitos envolvidos que de fato transforme a vida da comunidade onde está inserida, proponha projetos que dialoguem com esta realidade e que a escola seja um espaço de formação humana para todos os que a frequentam.

8.1 Encontros de formação dialógicos: uma proposta de intervenção

As intervenções foram realizadas a partir de encontros de formação dialógicos desenvolvidos com os 14 gestores, 06 vice-diretores, e 04 supervisores e 01 orientador, conforme a proposta da tabela 7.

Tabela 7 – Formato dos encontros de formação dialógicos:

ENCONTROS	DURAÇÃO	TEMA	PÚBLICO ALVO	Nº DE PARTICIPANTES
1º Encontro	04 horas	Apresentação do Projeto de Intervenção. Aplicação de questionário. Análise do tema “Gestão” a partir de palavras, criando um mapa conceitual a partir das colocações dos participantes. Leitura e análise do texto “Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências”.	Gestores, Supervisores e Orientador	22

2º Encontro	04 horas	A análise da proposta da Base Nacional Curricular e sua influência na Gestão Escolar.	Gestores, Supervisores e Orientador	22
3º Encontro	04 horas	Gestão democrática: um desafio para todos	Gestores, Supervisores e Orientador	22
4º Encontro	04 horas	Retomada dos encontros anteriores. Organização de cinco grupos, leitura de textos pré-distribuídos e organização de slides para apresentação no próximo encontro.	Gestores, Supervisores e Orientador	22
5º Encontro	04 horas	Apresentação do trabalho dos grupos 01, 02 e 03	Gestores, Supervisores e Orientador	22
6º Encontro	04 horas	Apresentação do trabalho dos grupos 04 e 05. Sistematização de ideias.	Gestores, Supervisores e Orientador	22
7º Encontro	04 horas	1º Seminário dos Gestores, Supervisores, Orientadores e Conselheiros.	Gestores, Supervisores, Orientadores e Conselheiros Municipais	50

Fonte: pesquisadora Março/ 2016

O projeto de intervenção proposto neste trabalho teve como tema central a gestão democrática e a importância da implantação dos Conselhos Escolares em todas as escolas municipais.

Ao abordar a questão da gestão democrática e dos Conselhos Escolares, em um primeiro momento, trabalhou-se com a realidade vivida nas escolas municipais, instigando uma reflexão e propondo uma ação a partir desta realidade. A fala da gestora 7 expressa o que foi abordado anteriormente: *“Tento realizar uma gestão democrática, com a participação de todos, porém nem sempre é fácil. A participação dos pais é difícil, pois alegam não ter tempo. Quando participam o fazem mais como ouvintes deixando as decisões para os professores e direção”*.

Ao mesmo tempo em que se conhece a realidade das escolas é importante incentivar que as escolas organizem a formação dos Conselhos Escolares e o início do seu funcionamento, visando a oportunidade de participação e inclusão de todos os envolvidos no processo educacional e na construção de uma cultura democrática nas escolas municipais. Nas palavras de Werle (2003): “O Conselho Escolar propicia a vivência de aprendizagens que levam a um crescimento para além das relações entre pais e filhos, entre professor e aluno, entre diretor e professor” (p. 59).

Cada um dos encontros realizou-se a partir de dois momentos: o primeiro momento contemplou uma técnica de integração, com o objetivo de inserir o assunto contextualizando-o com a prática dos participantes. Após este momento, foi realizada a leitura e estudo do material teórico disponibilizado aos participantes anteriormente, dividindo o grupo em subgrupos. O segundo momento foi de sistematização dos estudos nos subgrupos, através do diálogo e troca de ideias, relacionando os relatos com o tema estudado. Ao cumprir o seu papel, o gestor, prático-reflexivo, incentiva e possibilita a transformação, não somente de si e do seu fazer, como também do seu contexto, fortalecendo os processos de ação-reflexão-ação no espaço educativo de que faz parte (FREIRE, 1992, p. 52).

No final de cada encontro, como forma de avaliação, foi proposta a atividade de registro no portfólio, sendo que, no primeiro encontro, os participantes receberam um caderno pequeno individual em folhas brancas encadernadas para esta finalidade.

9 RELATOS CRÍTICO-REFLEXIVOS DOS ENCONTROS DE FORMAÇÃO DIALÓGICOS

9.1 Primeiro encontro de formação dialógico: Gestão democrática - concepções e vivências

O primeiro encontro de formação dialógico ocorreu no dia 26 de outubro, no Auditório Municipal Regina Giovelli, das 8h às 12h, e contou com a presença dos gestores, supervisores e orientadores das Escolas Municipais.

Num primeiro momento a pesquisadora apresentou seu projeto de intervenção “O fortalecimento da gestão democrática através do incentivo à implantação dos Conselhos Escolares nas Escolas Municipais de Giruá – RS”. Depois desta apresentação, os presentes fizeram um breve relato de como estava a formação e/ou funcionamento do Conselho Escolar e dos mecanismos coletivos existentes na sua escola.

Após esta apresentação, houve a distribuição de palavras sobre a mesa, cada participante retirava uma e ia fazendo uma relação entre esta e a gestão na sua escola, a partir de conceitos e vivências explanadas individualmente neste momento e discutidas com o grupo. Após, cada participante escreveu num papel, o que pensou e compartilhou com o grupo sobre a palavra.

No momento seguinte, fez-se a leitura conjunta e a discussão do texto “Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências” (MEDEIROS & LUCE, 2006, p. 15-25). Muitas ideias foram assinaladas pelo grupo e discutidas, sendo enfatizados alguns pontos pela pesquisadora, dentre elas, a importância de analisar a organização burocrática da escola de modo que esta não seja o objetivo final da gestão, bem como denunciar os apadrinhamentos políticos que ainda interferem principalmente na gestão de pessoas. Outro item refere-se à democracia participativa e popular, como forma de aperfeiçoamento da convivência humana, construída histórica e culturalmente reconhecendo as diferenças.

Segundo Bordenave (1994), entendemos a participação como uma necessidade humana e como um elemento central da vida política contemporânea. Por isso, há que se perceber que a participação pode tanto se prestar para objetivos emancipatórios, de cidadania e de autonomia dos sujeitos, como para a manutenção

de situações de centralização do poder decisório e do controle de muitos por poucos.

As palavras na sequência mostram a importância da participação de todos os segmentos da escola, possibilitando a efetivação da democracia no contexto escolar: *“Contribuições coletivas que o grupo traz para que aconteçam resultados alcançando nossos objetivos, metas para uma educação e qualidade democrática, atendendo o fortalecimento da comunidade escolar”* (Gestora 12).

Afirma Bordenave (1994), “Democracia é um estado de participação” (p.8). Para este autor, a verdadeira democracia é aquela em que os cidadãos, ao sentirem-se fazendo parte de uma nação ou grupo social, têm parte real na sua condução e por isso tornam parte na infundável construção de uma nova sociedade da qual se sentem parte.

Os depoimentos a seguir definem democracia: *“Acontece quando se dá espaço para o diálogo, se respeita e ouve a opinião do outro”* (Gestora 10), a Gestora 6: *“Atuação de todos no cumprimento de direitos e deveres”*, a Gestora 14: *“Procuro acatar a decisão da maioria, ouvindo todas as vozes da comunidade escolar, dando liberdade de questionar e com isso descentralizando o poder”*.

Há que se perceber que a participação provoca a emancipação dos envolvidos focados nos objetivos de cidadania e de autonomia, como para ampliar a descentralização do poder de decisão e do controle de muitos por poucos. O comentário da gestora 4: *“A participação é muito importante na gestão escolar, pois envolve todo o grupo e cada um deve dar a sua contribuição, participando de cada ação”*, por exemplo, sugere essa participação emancipatória.

Demo (1999), discute o papel dos diferentes atores sociais, dentre eles, o Estado. Para ele, é pela participação que a promoção pode se tornar autopromoção, projeto próprio, co-gestão. A principal premissa de gestão educacional é o compromisso da escola pública com a comunidade na qual está inserida, bem como manter uma organização democrática, que visa a objetivos transformadores nas deliberações da escola, ao mesmo tempo em que exige do Estado às condições para sua autonomia e funcionamento qualificado.

Após esta discussão, foi destinado um tempo para o preenchimento individual de um questionário que teve como objetivo investigar as concepções e impressões sobre a temática da pesquisa e apresentou dois blocos de questões, sendo o primeiro composto de questões objetivas visaram retratar o perfil dos participantes

da intervenção; e o segundo, de questões discursivas para ter conhecimento das experiências que já foram vividas pelos atuais gestores, supervisores e orientadores. A seguir, apresentamos os resultados desse questionário.

BLOCO 1 – QUESTÕES OBJETIVAS

A tabela 8 informa como são formadas as equipes diretivas que atuam nas 14 escolas municipais de Giruá, de acordo com as funções.

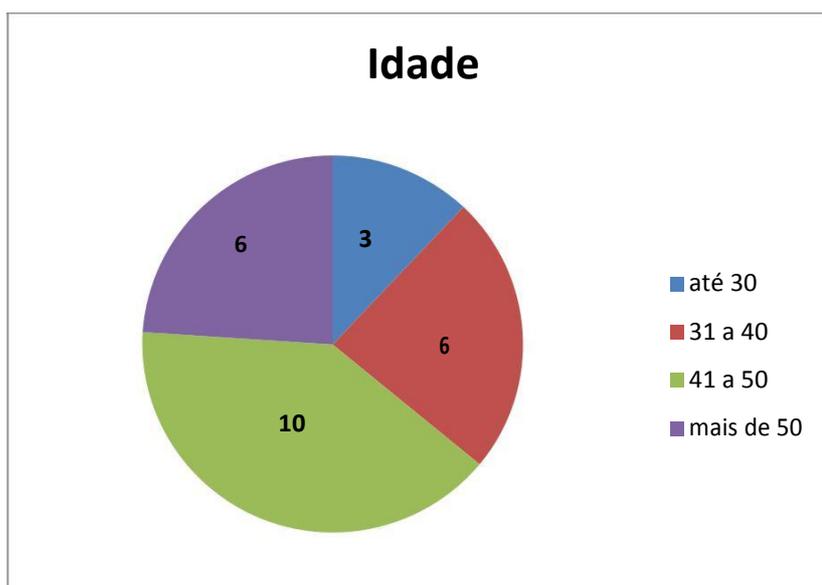
Tabela 8- Funções exercidas na escola pelos participantes

ESCOLA	DIREÇÃO	VICE-DIREÇÃO	ORIENTAÇÃO	SUPERVISÃO
14	14	06	01	04

Fonte: Dados Primários - Questionário – Bloco I

Dos profissionais que atuam na escola, o gráfico 1 demonstra em que faixa etária se encontram. Podemos observar que as funções são exercidas por profissionais com mais anos de experiência.

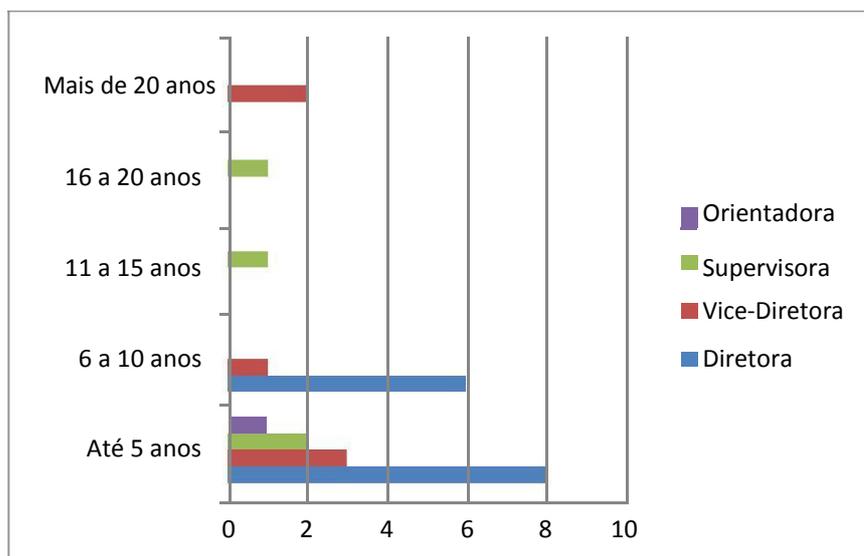
Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados Primários - Questionário – Bloco I

Quanto ao tempo de atuação na função, podemos perceber no gráfico 2 que a maioria dos profissionais já desempenha a função há algum tempo, conhecendo bem o papel a desempenhar na referida função.

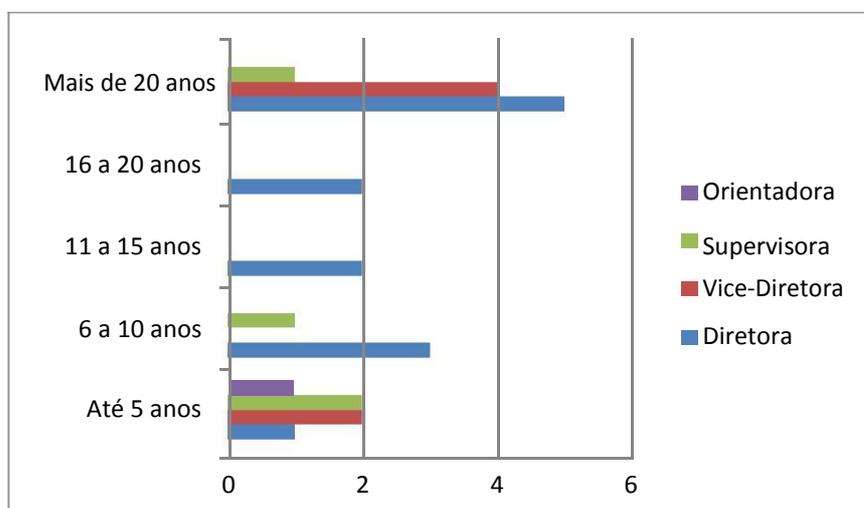
Gráfico 2 – Tempo de atuação nas funções



Fonte: Dados Primários - Questionário – Bloco I

Observando o tempo de atuação na Rede Municipal de Ensino (Gráfico 3), também podemos salientar que muitos trabalham há mais de vinte anos na rede municipal de ensino. Portanto, acompanharam todo o processo de democratização do ensino público.

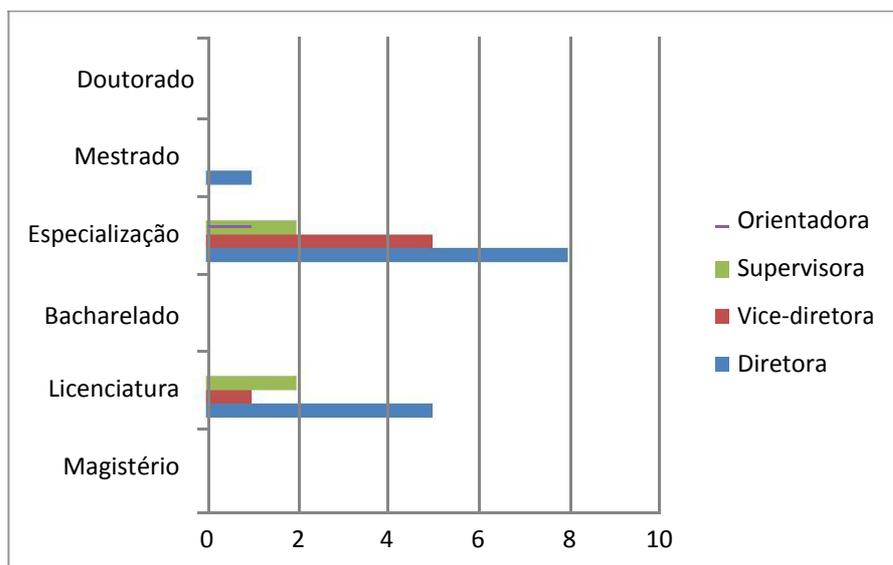
Gráfico 3-Tempo de atuação na Rede Municipal de Ensino



Fonte: Dados Primários - Questionário – Bloco I

É importante destacar que na sua maioria, os professores que desempenham funções junto às equipes diretivas possuem habilitação e formação adequadas. E todos possuem ensino superior.

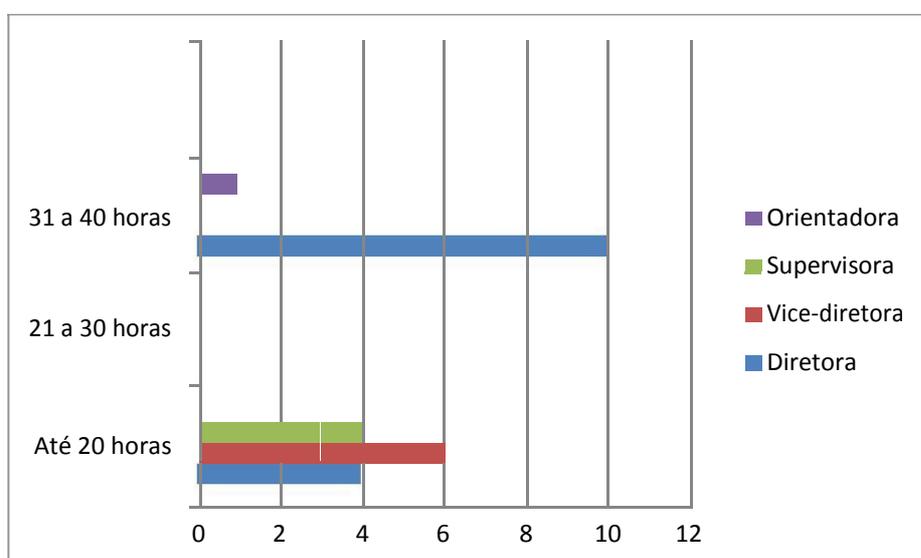
Gráfico 4 – Habilitação dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados Primários - Questionário – Bloco I

No quadro abaixo, está demonstrada a carga horária de trabalho semanal junto às escolas municipais. Destaca-se que das 14 escolas municipais, 10 funcionam 40 horas semanais e 4 funcionam 20 horas semanais.

Gráfico 5 – Carga horária dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados Primários - Questionário – Bloco I

BLOCO 2 – QUESTÕES DISCURSIVAS

A partir da questão 1- “Que outras funções já exerceu na trajetória profissional?” percebe-se que há uma diversidade de experiências que já foram vividas pelos atuais gestores, supervisores e orientadores, dentre elas: professor de anos iniciais, supervisora, vice-diretora, monitora de educação infantil, professora de língua portuguesa, professora de educação especial, professora da EJA, professora de Ensino Médio, professora de matemática, secretária de escola, instrutora da APAE, professora de classes multisseriadas, secretária municipal de educação e cultura, psicopedagoga institucional, professora de história, alfabetizadora e administradora.

Na sequência, a tabela 9 apresenta os resultados da questão 2 que abordou os “Mecanismos coletivos existentes na escola”:

Tabela 9 – Mecanismos coletivos

Escolas	Total de Escolas	ACPM	Conselho Escolar	Grêmio Estudantil	Clube de Mães
Interior	05	Todas	Todas	--	01
Cidade	09	Todas	Todas	02	01

Fonte: Dados Primários - Questionário – Bloco II

Ao analisar esses dados percebe-se que houve avanços em relação à efetivação dos mecanismos de participação, o que se pode evidenciar a partir das seguintes falas:

Vejo como uma gestão que vem se constituindo democrática, estão sendo possibilitados espaços de participação, diálogos em torno de opiniões “fortes” já constituídas acerca do papel de cada segmento da escola. Temos buscado refletir a agir para sustentar o que compreendemos como papel fundamental da escola (Gestora 5).

(...) cito alguns exemplos de participação: elaboração do calendário escolar, arrecadação de fundos para a escola, elaboração do projeto político pedagógico, ajuda nas promoções da escola, decisão do destino das verbas do PDDE, Programa Dinheiro Direto da Escola, organização da Festa do dia da Criança e discussão das melhorias necessárias para a escola (Gestora 4).

Como vimos, os mecanismos de participação coletiva é “uma das formas de aferir as perspectivas democráticas da atual escola pública fundamental, é examinar a situação em que se encontram os mecanismos de ação coletiva que ela dispõe” (PARO, 2006, p. 6).

Podemos afirmar que já acontece um trabalho junto às escolas no sentido de tentar efetivar todos os mecanismos de participação, porém *“Ainda há muito que se fazer. Os que estão em funcionamento todos são convidados a participar, mas nem sempre há representatividade de todos os segmentos (Gestora 3).*

Na sequência, apresentei ao grupo a utilização do portfólio que, ao final de cada encontro de formação dialógico, o mesmo será preenchido individualmente pelos participantes com ideias, palavras, pensamentos, fragmentos de artigos e textos lidos, experiências vividas e indagações. É considerado um diário de aprendizagem, onde se registra uma coletânea do trabalho desenvolvido, oportunizando os registros de forma sistêmica e reflexiva, no seu processo ensino-aprendizagem (BOAS, 2005).

A utilização de portfólios é importante para o processo de aprendizagem e construção individual e coletiva do grupo. De acordo com Ambrósio (2013, p. 24), “O portfólio pode ser definido como uma coleção dos trabalhos realizados (...) que permitem acompanhar o seu desenvolvimento, constituindo-se num instrumento utilizado para a avaliação de cada encontro, visando uma avaliação formativa. Nos encontros subsequentes haverá um espaço para que cada um comente sobre a construção do seu portfólio que no final será a sua nova construção como sujeito reflexivo.

Segundo Keenowski¹², apud Villa Boas (2004: 44), “(...) achados de pesquisa concluem que o uso de portfólios promove o desenvolvimento das habilidades importantes como a reflexão, auto-avaliação e a análise crítica”. A criatividade pode ser ensinada/aprendida, e o portfólio é um dos procedimentos em avaliação que tem mais condições de propiciar esse desenvolvimento.

O que é fundamental não é o portfólio em si, mas o que o estudante¹³ aprendeu ao construí-lo a respeito da disciplina, do seu processo de aprender e de

¹² KLENOWSKI, V. (2003). Developing portfólios for learning and assessment: processo and principles – Principles. Lonfres: RoutledgeFalmar.

¹³ Entendido aqui como todos os participantes dos Encontros de formação dialógicos: gestores e supervisores.

si mesmo. Pode-se afirmar que a vivência da construção de portfólios condiz com a avaliação visto que os encontros de formação acontecerão num contexto de relação pedagógica participativa.

A partir deste momento, relato alguns registros escritos no portfólio por alguns participantes da intervenção, como resultado deste primeiro encontro. Conforme a gestora 1, referente ao tema abordado, *“Os referenciais teóricos abordados pela mestrandia nos mostram que perdura uma concepção vertical de gestão em nossas escolas, com nuances democráticos”*. Nesse sentido Paro (2006, p. 22):

A escola pública, como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com vistas a relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas.

Essa gestora conseguiu perceber que para os colegiados atuarem, conforme os objetivos previstos em seus regimentos, ainda é necessário construir relações que descentralizem o poder colocado muitas vezes no trabalho do gestor. Paro (2006, p. 100) afirma: *“O diretor escolar desenvolve a tendência de concentrar em suas mãos todas as medidas e decisões”*.

No depoimento a seguir, salienta-se a importância de promover ações de reflexão com o grupo de gestores: *“Os questionários, as leituras e reflexões realizadas nos fazem pensar sobre as nossas ações enquanto gestores, com o grupo de profissionais, pais e alunos, servindo como base para repensar as decisões a serem tomadas nas situações no decorrer do ano letivo e no tempo de atuação à frente do educandário”* (Gestora, 2). Nessa ótica:

(...) os diretores devem perceber a magnitude da mudança que a tomada de decisões compartilhada envolve e que o estabelecimento de processos democráticos é, em si mesmo, uma reforma significativa” (Werle, 2003, p.35).

Nas escolas, há uma busca pela efetivação do Conselho Escolar como forma de democratizar a gestão, a partir de uma estruturação que seja desafiadora e instigante, podendo constituir-se um espaço de participação de pessoas de um grupo heterogêneo. Para a Gestora 3: *“A implementação do Conselho Escolar que está em funcionamento em nosso estabelecimento, ele vem como um auxílio, união, colaboração, trabalho para que as metas sugeridas sejam realizadas com êxito e o*

trabalho como forma de comprometimento de maneira democrática para o sucesso do educandário”.

Sobre a diversidade de representação, Werle (2003) diz: “o Conselho Escolar é um grupo diferenciado em gênero, idade, saberes e possibilidades de contribuição. Cada representante da comunidade escolar, desde sua posição, pode contribuir de uma determinada maneira” (p. 57).

Vejamos o comentário da Gestora 4: *“Constata-se que através do Conselho Escolar a escola torna-se um espaço aberto de discussão e análise dos seus problemas cotidianos, acredita-se que devemos implementar ações e atitudes baseado nos princípios básicos de participação que seriam delegadas aos colegiados que, por sua vez, reunir-se-iam por segmentos para opinar sobre o que a escola poderia desenvolver coletivamente”*.

Assim, através do Conselho, a escola também cumpre uma de suas incumbências determinadas pela LDB, no artigo 12, item VI, que é a de “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (BRASIL, 1996). O depoimento da gestora 5 ilustra esse artigo: *“Somente através da colaboração de todo o grupo que se constrói um projeto escolar democrático e voltado a todos, promovendo a educação”*.

Ainda foi observado, através deste encontro que a gestão está muito voltada às atividades-meio e a cumprir tarefas, ficando para um segundo momento a discussão, o envolvimento dos segmentos da comunidade e o pensar coletivamente as decisões da escola. Por outro lado, verificou-se o interesse das equipes diretivas em envolver todos no processo, em acreditar que a escola deve ser este espaço de construção da democracia, da possibilidade de participação e da autonomia das pessoas.

Com este primeiro encontro e, a partir do relato dos participantes sobre em que fase está a sua escola em relação à implantação dos conselhos, as dificuldades encontradas, as possibilidades de organização e o envolvimento dos diferentes grupos que formam a escola, todos perceberam a importância do seu papel enquanto gestor na criação de espaços para reuniões, encontros e vivências coletivas e *“O quanto é necessário convencer os pais, os alunos, os funcionários e os professores que a educação corresponde muito mais a expectativa de todos, se todos sentirem-se parte do processo, todos podem opinar, discutir e ajudar na tomada de decisões”* (Gestora 11).

Muitos gestores concordaram com o argumento que, principalmente para os pais, quem detém o conhecimento para opinar sobre o que é melhor para a escola, é a direção e os professores, ficando a cargo dos pais referendar o que já vem pronto e é proposto pela direção.

Lima (2002) demonstra, a partir da obra de Paulo Freire, que o Conselho Escolar representaria a verdadeira instância de poder na criação de uma escola diferente, espaço para a construção da democracia participativa, constituindo-se como um órgão político, uma instância organizadora da escola, um centro de deliberações, através do qual educadores, pais, alunos e comunidade têm o direito de exercer a gestão tomando decisões, encaminhando-as e as avaliando.

Esse projeto de intervenção pretendeu possibilitar este entendimento a todos os gestores para que o Conselho Escolar não seja somente criado para cumprir uma legislação, mas que de fato, seja um mecanismo coletivo de atuação na busca de uma escola pública de qualidade.

9.2 Segundo encontro de formação dialógico: Base Nacional Comum Curricular

A segunda intervenção ocorreu no dia 19 de fevereiro, na Casa do Professor, das 8h às 12h, e teve a participação do Professor Jefferson Marçal da Rocha. Nesta manhã, fez-se uma reflexão sobre a Base Nacional Comum Curricular. Participaram deste encontro Gestores, Vice-diretores, Supervisores e Coordenadores.

O professor Jefferson iniciou com a sua proposta de trabalho com a seguinte indagação: *Que sociedade queremos no futuro?* Iniciando o debate a Gestora 2 respondeu: *“Uma sociedade mais humana, com seres humanos capazes de argumentar, resolver problemas e com visão voltada para a igualdade”*. Outra gestora 7 alertou: *“Não podemos esquecer a importância da escola para mudar a sociedade”*.

A partir desta reflexão inicial, o professor explanou com base no contexto teórico do documento proposto na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), ressaltando que enquanto professores devemos nos posicionar sobre o que o Estado Brasileiro está propondo neste documento.

Para discutir a BNCC é preciso o engajamento de todos os envolvidos com a educação num processo constante sobre o projeto que queremos em nível nacional, estadual e municipal. Essa reflexão requer um movimento pedagógico diário no contexto da escola, onde os profissionais da educação precisam participar através de um amplo debate sobre quais são os direitos e objetivos de aprendizagem de maneira que todos os alunos do Ensino Fundamental e Médio possam ter acesso a uma educação de qualidade.

A construção da BNCC precisa ser feita a partir da análise do que é necessário para efetivar a aprendizagem. Nesse momento a Supervisora 1 contribui com o depoimento *“Penso que precisamos analisar o todo da escola, a infraestrutura, as condições de trabalho, o número de alunos por turma e principalmente o que queremos que contemple a nossa proposta pedagógica”*.

Segundo o professor Jefferson: *“Temos que educar para uma sociedade contestadora. A educação é o RESGATE do ser humano. Temos que aprender a viver”*. A partir foram feitas várias contribuições tanto por parte do professor quanto dos participantes sobre os seguintes subitens: *temos que saber o que queremos para o futuro e o que “ensinar” para estabelecer este futuro, entender as diferentes concepções de currículo, que gestão educacional queremos realizar nas nossas escolas, a partir de quais conceitos e de quais metodologias*. Com o debate da BNCC estamos cumprindo o que afirma a Meta 7 do PNE “Fomentar a qualidade da educação básica, do fluxo escolar e da aprendizagem”.

É necessário um posicionamento político-pedagógico expresso nos projeto das escolas que orienta as ações pedagógicas que precisam ser desenvolvidas em todas as modalidades de ensino da Educação Básica, entendendo a Educação Infantil como um espaço para brincar e promover conhecimento, os anos iniciais como uma oportunidade de aprender através das atividades lúdicas, da socialização, da alfabetização, do conhecimento articulado, da integração às muitas áreas do conhecimento centradas no letramento e na ação alfabetizadora, os anos finais com foco na articulação entre as dimensões artísticas, científicas, humanística, literária e matemática e o ensino médio como um espaço de articulação interdisciplinar, com - formulação teórica e aplicações práticas (BNCC, 2015)¹⁴.

¹⁴ Fonte: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/#/site/inicio>. acessado em 20/07/16.

A BNCC é um processo em aberto, um exercício de cidadania e deve servir de debate nas escolas. Inclusive contempla a participação de todos nas sugestões e análises do referido documento através do site do MEC, tendo em vista que o mesmo não seja mais um documento fechado e entregue às escolas sem muita perspectiva de mudanças pedagógicas.

Este encontro constituiu-se um momento de muita reflexão e, na maior parte do tempo, o grupo ouviu atentamente as colocações do professor, anotando em seu portfólio ideias a partir do ideal de sociedade e educação com base nos temas propostos e instigados pela pergunta inicial “*Que sociedade queremos?*”. Segue abaixo, alguns relatos escritos nos portfólios:

Gestora 1: “Uma sociedade mais digna, solidária, humana, onde as pessoas se importem uma com as outras e um povo trabalhador através de uma educação de qualidade, que proporcione desenvolvimento físico, intelectual e moral”.

Gestora 2: “Uma sociedade que demonstre interesse pela igualdade social, que haja justiça e que todos tenham acesso a educação, moradia, cultura e lazer e uma educação onde os hábitos, costumes e valores de uma comunidade são transferidos de geração em geração”.

Gestora 3: “Uma sociedade sem discriminação, sustentável, de todos para todos e uma educação que tenha o compromisso de promover e desenvolver o aluno como um ser completo, que pensa, se sensibiliza e atua no mundo de modo a transformá-lo”.

Gestora 4: “Que a sociedade ofereça oportunidade para todos e torne as pessoas mais humanas”.

Gestora 5: “Se educarmos para o trabalho teremos pessoas para o trabalho. Educamos em todos os lugares”.

Gestora 6: “Que a sociedade tenha como base a ética e a justiça e respeite todas as formas de vida”.

Gestora 7: “Uma educação responsável por desenvolver no estudante a consciência de suas potencialidades, partindo da interpretação dos sinais gráficos, até a construção dos conhecimentos”.

Este segundo encontro aconteceu num momento relevante, que é o início do ano escolar e trouxe a leitura da BNCC que promoveu a reflexão do grupo, reafirmando a importância da participação dos profissionais da educação na análise deste material e que servirá de parâmetro para o ensino nas escolas. Mais que ter algo definido é necessário ter claro o ideal de sociedade, de educação e de escola que serve como base para a organização do processo educacional, que precisa ser coletivo e não individual.

9.3 Terceiro encontro de formação dialógico: Gestão democrática, um desafio para todos

A terceira intervenção ocorreu no mesmo dia do segundo encontro dialógico, porém, das 13h30min às 17h30min, dando continuidade à participação do professor Jefferson Marçal da Rocha e dos participantes do turno da manhã. No turno da tarde, abordou o tema “Gestão democrática, um desafio para todos” dando ênfase aos conceitos que temos de escola, que lugar é este, que espaços podem ser construídos e oportunizados, bem como quais os segmentos que precisam estar envolvidos com a educação.

Muitos foram os questionamentos feitos sobre a escola, dentre eles muitos comparativos se fazem entre a escola pública e privada, entre eles: o rendimento dos alunos, o nível de rendimento, a participação dos pais, a valorização dos profissionais da educação, o espaço de atividades extracurriculares, o conhecimento e as vivências trazidas de casa. Todos estes comparativos tendem a criar rótulos em relação a escola pública, como se esta fosse menos capaz de ensinar.

Ainda há concepções distorcidas sobre o que é “público” e muitas vezes isto desmotiva os profissionais que atuam na escola pública. É preciso compreender que temos compromisso com este resgate da escola pública como espaço e compromisso de todos, onde tenhamos oportunidade de fazer educação, arte, cultura, pesquisa, lazer, esporte e vida. Em síntese, o que parece essencial na defesa da escola pública de qualidade é que esta se refira à educação por inteiro, não apenas a aspectos parciais passíveis de aferição mediante provas e exames convencionais (PARO, 2006, p. 31).

O poder na escola não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Isto não significa que um seja mais ou menos importante, nem concebe espaço de dominação, pois isto negaria o próprio sentido da escola: a cidadania. Nesse sentido, (...) “as escolas poderão contribuir para a criação e a revitalização da esfera pública democrática” (LIMA, 2013, p.35).

Durante a explanação do professor e suas indagações acerca dos temas apresentados, os participantes anotaram em seus portfólios algumas ideias sobre o ideal de escola e sobre o que é ensinar neste contexto da escola como espaço de construção democrático de relações e de conhecimento. Sobre a concepção deste

ideal de escola, a Gestora 1 escreveu no portfólio: *“Que a escola é lugar de convivência, aprendizado e integração entre os segmentos envolvidos”*, sobre o que é ensinar a mesma define: *“É transmitir conhecimento e instruir alguém sobre algo”*.

Apesar de a escola ser um lugar de convivência, conforme a Gestora 2 é também: *“Uma instituição formal, ensina conteúdos. Espaço que visa tornar acessível o conhecimento formal e os valores considerados importantes para a atuação dos sujeitos na sociedade”*. Ainda sobre o que é ensinar, a Gestora 5 observou no portfólio que: *“É construir conhecimento, organizar saberes, levando em conta as características individuais, sociais e culturais dos alunos. É transformar as pessoas, empoderando-as”*.

Pertinente se faz a observação de Ferreira (2003, p. 49) de que: *“Mais do que nunca, o processo de aprender, escapa dos muros da escola para realizar-se nas inúmeras e variadas possibilidades de acesso a conhecimento presentes na prática social e produtiva”*. Mesmo que a escola seja responsável por transmitir o conhecimento formal, também é responsável: *“Pelo conhecimento cultural acumulado ao longo dos anos, uma vez que a escola passa por transformações e precisa considerar o que o aluno já sabe e já vivenciou. Desenvolver a autonomia para a transformação da sociedade”* (Gestora 9).

Após esta discussão, finalizamos o encontro solicitando que os participantes se reunissem em grupos por escola e pensassem sobre ações que cada segmento tem realizado para contribuir com o processo democrático da sua escola.

Na perspectiva da participação dos alunos, os gestores opinaram que a mesma ocorre nas seguintes ações: *“Escolha de representante de turmas, líder e vice-líder”* (Grupo 1); *“Escolha do professor regente”* (Grupo 2); *“Conselho de classe participativo”* (Grupo 3); *“Participação na construção do projeto político pedagógico da escola”* (Grupo 4); *“Contribuem com suas ideias sobre o que a escola planeja ou deve realizar”* (Grupo 5) e a *“Implantação do grêmio estudantil”* (Grupo 6). A participação dos alunos garante a eles a condição de sujeitos no processo de organização e funcionamento da escola. Sobre a participação do segmento aluno, Werle (2003, p. 163), destaca que:

A relevância dos Conselhos Escolares diz respeito à administração da escola numa perspectiva pluriparticipativa e viabilizadora da formação democrática dos alunos. (...) O afastamento que a sociedade brasileira, em geral, demonstra das discussões relativas ao que é público parece se refletir nas escolas e, em especial, no segmento alunos.

Conclui-se que quanto à participação dos alunos é importante destacar que este espaço utilizado por eles transforma-se num espaço de esperança, de democratização e de não-discriminação, onde os mesmos podem opinar, envolver-se e construir com a gestão escolar propostas que venham ao encontro de seus anseios enquanto sujeitos do processo educacional.

Em relação à participação dos pais, há uma ideia geral de que os pais até participam de reuniões e assembleias, mas na maioria das vezes, como ouvintes. Reforçando e ampliando um pouco esta ideia, os gestores ressaltam as seguintes opiniões: *“Participação em reuniões e assembleias”* (Grupos 1, 2, 3 e 4); *“Participação nas festividades da escola, inclusive auxiliando na organização e na realização”* (Grupos 3 e 5); *“Análise e aprovação do calendário escolar”* (Grupo 1); *“Atuação como membro da Associação e Círculo de Pais e mestres – ACPM e Conselho Escolar”* (Grupo 1); *“Participaram da construção do projeto político pedagógico da escola”* (Grupo 4); *“Atuação no Clube de Mães”* (Grupo 4) e *“Participam das decisões da escola”* (Grupo 5).

Acredito que a escola precisa encontrar uma forma de fazer o pai sentir-se convidado a participar da gestão, não somente convidando-o para reuniões pontuais ou apenas para acompanhar o rendimento de seus filhos, mas principalmente para discutir que escola queremos e no que ela pode contribuir com a comunidade onde estão inseridas as famílias. É trazer para dentro da escola esta vivência do pai que pode sugerir, falar e decidir. Compreende-se então a importância de entender que a escola precisa:

“Não olhar para o pai como aquele que tem filhos, mais ou menos estudiosos, ou como alguém que precisa ouvir que comportamentos estes filhos estão apresentando em sala de aula. Este pai precisa ser encarado como alguém que representa um conjunto de pessoas e que está ali para discutir a escola no seu todo” (WERLE, 2003, p. 59).

A participação dos professores se dá de diversas formas, sendo reforçada em todos os grupos as situações em que isso ocorre, ou seja: *“Nas reuniões pedagógicas e administrativas”* (Grupos 1 e 4); *“Na participação em cursos, formações e palestras”* (Grupo 1 e 2); *“Na participação ativa no conselho de classe, na análise e aprovação do calendário escolar, na tomada de decisões, na atuação como membro da Associação e Círculo de Pais e mestres – ACPM e Conselho Escolar e na participação com sugestões para a melhoria das atividades escolares”*

(Grupo 1); *“Na participação da construção do projeto político pedagógico da escola e na realização de projetos interdisciplinares”* (Grupo 4 e 6). Segundo Freire (1997, p.49), é necessário insistir na “Luta por uma escola eficaz, democrática e alegre, com suas professoras e professores bem pagos, bem formados permanentemente formando-se”.

Os funcionários, por estar diretamente ligados as atividades-meio¹⁵, acabam organizando as questões burocráticas, tanto da parte da alimentação quanto da limpeza, conforme descrição do Grupo 1. Os grupos 2 e 3 destacam a participação nas reuniões, a atuação como membro do Conselho Escolar e a corresponsabilidade no envolvimento com os educandos, educadores e ambiente escolar. Segundo os grupos 4 e 5, os funcionários sugerem, opinam e participam dos projetos desenvolvidos na escola. Para reforçar esta ideia de pluralidade de grupos no conselho escolar Werle (2003) destaca:

Pais e alunos, lado a lado, discutem com professores pontos de vista diferenciados, intercomunicam ideias e explicitam pontos de vista em face de funcionários. Esta prática forma-os pelo exercício do saber ouvir, formular posições, dialogar e abrir mão de ideias diante de propostas coletivas (p. 47-48).

Tendo em vista que os Conselhos Escolares estão implantados nas escolas municipais, a atuação dos conselheiros pode ser destacada a partir das seguintes ponderações dos grupos: *Diálogo e correlação entre os agentes diretos da escola* (Grupo 1), *Colaboração e participação sempre que é solicitado* (grupo 3 e 4); *Auxílio nas atividades extra-classe da escola* (grupo 3); *Predomina a ação de referendar e acatar as decisões da escola, em especial da direção* (Grupo 4). O Conselho Escolar oportuniza a participação e transforma-se num espaço de cidadania. Quanto mais o conselho escolar estiver em funcionamento, mais estará contribuindo com a gestão democrática nas escolas como aponta Luce & Medeiros (2006, p. 49):

A gestão democrática, tendo como instrumento o conselho escolar, carrega em si o germe da transformação das práticas escolares, já que propõe a gestão colegiada por meio da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na resolução das questões da escola. Trata-se de um processo que procura romper radicalmente com os mecanismos e as armadilhas da dominação patrimonial na escola, dominação esta com origem reconhecida no campo do Estado. Por esse motivo, é preciso

¹⁵ Atividades-meio são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula (PÁRO, 2006).

reconhecer que, nesses anos, desde o reconhecimento constitucional do princípio de gestão democrática do ensino público, já se avançou bastante e há muito a se realizar.

Há muito tempo, a ACPM, de caráter jurídico, funciona nas escolas mais no que diz respeito à aplicação e à destinação de recursos recebidos de programas a nível federal e estadual, sendo que também realiza promoções que visam investir o valor arrecada em melhorias do espaço escolar, atuando como organizadores dos eventos em conjunto com as equipes diretivas. De acordo com os grupos 1 e 3:

“Funciona nas escolas com a participação de pais e professores na fiscalização das questões financeiras, de caráter deliberativo e decisório, auxiliando na escolha de decisões em todo o processo educativo”. E conforme os grupos 2, 4 e 5, *os pais participam das programações e festividades da escola*. A esse respeito na medida em que a escola conseguir efetivar a participação de todos – professores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre como a escola poderá atingir seus objetivos haverá uma verdadeira gestão articulada com os interesses populares da escola (PARO, 2006).

Nessa perspectiva de uma gestão democrática, várias são as posições, as ações e as concepções diante do desafio de gerir a escola tendo como compromisso defender interesses e direitos dos alunos, pais, funcionários vislumbrando a possibilidade de transformação da realidade, assumindo a democratização da escola. Ser diretor é saber compartilhar a tomada de decisão a partir da participação de todos os integrantes da escola. Com um exemplo desta possibilidade, o grupo 3 relatou: *“Coordena as reuniões para decidir e elencar as necessidades pedagógicas, projetos e melhorias do processo educacional e Incentiva a participação de todos os segmentos da comunidade escolas”*. Além de administrar a escola, o diretor é o profissional que: *“Harmoniza as relações na escola, articula a relação escola-comunidade, estimula a participação de todos os segmentos na vida da escola e a inovação e melhoria do processo educacional”* (Grupo 1).

O diretor precisa pensar e promover uma transformação global da escola. O desafio maior é a construção de ações que se concretizem de modo articulado entre todos os participantes da ação educativa – professores, alunos e pais – com a equipe diretiva. Isso afirma-se na constatação do grupo 4: *“O diretor proporciona espaços de formação e discussão para construir o projeto da escola; garante autonomia e estimula os professores a desenvolverem projetos com as turmas;*

procura trabalhar a cidadania além dos muros escolares e tenta valorizar a dimensão político-pedagógica do processo educacional". Sendo assim, a instituição escolar não é mais aquela em que só o professor ensina ou em que só o aluno aprende. Muito menos o diretor é o único responsável para decidir os rumos da escola pública (LIMA, 2013).

Após cada grupo compartilhar suas ideias, verificamos que há alguns avanços no sentido de construir espaços democráticos e de participação, mas ainda há muitas ações desenvolvidas pelos diferentes segmentos da escola que reafirmam o que é previamente pensado e proposto pela equipe diretiva. Poucos são os momentos do ano escolar dedicados a este exercício de pensar o processo educacional, as reuniões acontecem mais para programar o que já está previsto e aprovado no calendário escolar, do que para analisar o fazer pedagógico.

Também percebeu-se a preocupação com a harmonia do espaço escolar e talvez isso dificulte o processo democrático, porque neste processo há conflito, há divergência de ideias e há tomada de decisões. Muitas vezes, em nome da tranquilidade no ambiente escolar, prevalecem as relações verticais, onde tudo já está pré-determinado, com poucas alterações no decorrer do ano letivo.

9.4 Quarto encontro de formação dialógico: Apresentação do estudo de textos

O quarto encontro da intervenção ocorreu no dia 12 de maio, na Casa do Professor, das 8h às 12h. Nesta manhã, fez-se uma retomada dos encontros anteriores sobre a BNCC e a Gestão Democrática. Participaram deste encontro Gestores, Vice-diretores, Supervisores e Coordenadores.

Inicialmente os participantes fizeram algumas reflexões sobre os temas abordados no encontro anterior, momento em que houve debates sobre a gestão democrática, participação da comunidade escolar e o poder exercido na escola. As ideias foram sintetizadas a partir das observações dos portfólios realizadas pelas participantes:

Sobre o tema gestão democrática, percebe-se que as gestoras estão tentando efetivar o processo de participação e partilha do poder: *"Ainda estamos exercitando o ouvir e partilhar, através do diálogo e do envolvimento com todos os segmentos da escola"* (Gestora 2). Isso ocorre porque a escola ainda tem as suas

decisões centralizadas no diretor, como afirma a Gestora 3: *“A gestão não é centrada nos colegiados, estes apenas referendam as decisões da equipe gestora. Dos segmentos da comunidade, apenas os professores são realmente ouvidos. Os alunos, pais e funcionários sugerem de forma descontínua. A equipe gestora ainda não se desafiou e desafiou seus pares a discutir ou repensar uma outra forma de organização curricular que objetive de forma concreta superar a fragmentação e assegurar o tempo de aprendizagem de cada aluno”*.

Em relação à participação dos pais, na maioria das vezes são convocados para aprovar verbas, para a realização de festividades, para a concordância com o que já fora estabelecido pela direção e professores, sem muito envolvimento com as questões pedagógicas da escola e com o pensar a escola, conforme o depoimento da Gestora 4: *“Acontece principalmente quando permite que a escola defina com os segmentos o uso dos recursos para investimentos na escola, definindo quais”*.

Uma gestão democrática implica também em resultados quantitativos e qualitativos. A gestão democrática é um desafio para todos, não apenas para os segmentos da comunidade escolar, mas também para os órgãos mantenedores de todas as esferas. Pode-se dizer que a gestão democrática da escola pública:

(...) é um processo em construção, que alcança seu objetivo na medida em que, principalmente os pais, alunos e funcionários vão se apropriando dos problemas educacionais e adquirem conhecimento da organização política e burocrática da unidade escolar (LUCÉ & MEDEIROS, 2006, p. 49).

Ao analisar as respostas, podemos perceber que a escola está no início do processo, mas é importante ressaltar que já tem a percepção da importância da gestão democrática para envolver todos no processo e que isso é uma caminhada que precisa romper com muitas concepções de participação que até então estavam presentes nas relações entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Sobre a relação hierárquica exercida pelo diretor em relação aos demais segmentos da comunidade escolar a Gestora 1 acredita que: *“O poder de decisão final é sempre nosso, mas procuro sempre dialogar com os profissionais, os alunos e os pais”*. Quanto ao papel do diretor, a Gestora 2 relata: *“O diretor ainda é a peça chave na gestão, precisa ser um líder e construir relações democráticas com todos os envolvidos no processo e a partir de seus saberes, experiências e opiniões tomar as decisões”*. Contrapondo estes depoimentos a Gestora 3 tenta ser mais

democrática, porém as decisões finais acabam sendo da diretora: *“Tento resolver as situações ouvindo o grupo, mas a decisão final sempre é minha”*.

Ao falar sobre o poder exercido pelo gestor na escola, percebe-se que há uma tentativa de ouvir a comunidade, mas que a responsabilidade da decisão final ainda é vista como uma função do diretor. Mesmo que os pais, professores e alunos sejam ouvidos, ainda a ideia do diretor tende a permanecer. Tal concepção de poder também encontra ressonância no depoimento da Gestora 4: *“O poder na escola não se situa em níveis hierárquicos, mas apresenta diferentes esferas de responsabilidades, o que não significa que um seja mais importante que o outro”*.

No entanto, a participação de todos nem sempre é simples, tendo muitas dificuldades em setores com pais, pois muitas vezes não querem opinar, não têm tempo de participar e passam a responsabilidade para os professores e diretor, principalmente na tomada de decisão. A escola está tentando oportunizar a participação de todos, mas muitas vezes se sente frustrada com a pouca representatividade de alguns segmentos. Já para a Gestora 5, é necessário promover a participação de todos em diferentes assuntos relacionados a vida escolar: *“O poder de promover a participação de todos, oportunizando que opinem sobre o calendário escolar, os projetos a serem desenvolvidos, a avaliação do funcionamento da escola e os investimentos necessários”*.

Esta reflexão proporcionada ao grupo tornou-se importante para que os sujeitos da intervenção pudessem compartilhar experiências e ver que é possível ir além da escuta dos diferentes segmentos para que realmente as relações democráticas possam ir se constituindo neste espaço da escola.

Se os alunos são seres sociais com histórias de vida, com bagagem cultural e com vivências pessoais precisamos pensar se a escola que temos está dando condições para esses jovens enfrentarem os atuais desafios da contemporaneidade. Sobre este tema foi questionado as gestoras se a escola prepara os alunos para o futuro. A Gestora 1 enfatizou: *“Acho que a escola procura capacitar o aluno para que exerça a cidadania, tenha uma vida digna e se prepare para o mercado de trabalho. Ainda erramos muito, mas com a intenção de acertar”*. Outro exemplo de como a escola prepara o aluno é quando: *“A sua função que já está historicamente determinada, garante o direito de aprendizagem dos conhecimentos científicos, culturais e éticos”* (Gestora 2). Nesta visão de que a escola precisa preparar também para o mercado de trabalho, Ferreira (2003) adverte:

(...) com relação aos conteúdos, conclui-se que as transformações no mundo do trabalho exigem, mais do que conhecimentos e habilidades demandadas por ocupações específicas, conhecimentos básicos, tanto no plano dos instrumentos necessários para o domínio da ciência, da cultura e das formas de comunicação, como no plano dos conhecimentos científicos e tecnológicos presentes no mundo do trabalho e das relações sociais contemporâneas.

Como vivemos numa sociedade influenciada pelas novas tecnologias a escola também precise refletir sobre os manejos eletrônicos, conforme afirma a Gestora 3: *“Com a era da tecnologia isto está mais difícil, pois a escola está defasada e não consegue acompanhar e introduzir no currículo os conhecimentos necessários para inserir os alunos no mundo do trabalho”*. Temos que andar nessa direção, pois de acordo com Demo (2003, p. 31) *“o manejo eletrônico torna-se cada dia mais motivação avassaladora das novas gerações”*.

Com certeza muitas são as percepções sobre o verdadeiro papel da escola e conforme a gestora 1: *“A escola precisa não só preparar o aluno para uma profissão, mas também para ser responsável, humano e ético, este é o grande desafio”*. Nessa mesma abordagem *“Quando perpassa regras, valores, cobra e exige responsabilidade, discute sobre os acontecimentos da sociedade e incentiva que cada um descubra as suas capacidades”* (gestora 5).

A escola está indo além do ensinar apenas conteúdos ou cumprir com currículos pré-determinados. A gestora 6 vai além e faz a seguinte reflexão: *“A escola deve proporcionar a apropriação de saberes por seus alunos, através de projetos, pesquisas, atividades diferenciadas, rodas de conversa, sempre motivando-as a buscar cada vez mais conhecimentos, utilizando-se de estratégias didático-pedagógicas que auxiliem o aluno a refletir, criar e reinventar o conhecimento, para que estes possam ser utilizados para melhorar e transformar sua realidade, construindo um futuro melhor para todos. No entanto, hoje a escola enfrenta várias dificuldades e, neste sentido, muitas vezes nos questionamos se realmente estamos cumprindo nosso papel”*. A luta por uma escola democrática implicará na construção de um projeto que não é possível sem:

(...) a participação ativa de professores e de alunos, mas cuja realização pressupõe a participação democrática de outros setores e o exercício da cidadania crítica de outros atores, não sendo, portanto, obra que possa ser edificada sem ser em construção (LIMA, 2013, p. 38).

Há muito tempo a escola busca a sua autonomia e quer construir seu projeto político pedagógico com a comunidade escolar, envolvendo todos no processo, mas ainda sente-se dividida entre construir este ideal de escola e atender as expectativas da sociedade. Neste sentido, a gestora 7 demonstra no seu depoimento esta preocupação: *“Os objetivos da escola são antagônicos, enquanto buscamos a formação humana temos que preparar para o mercado de trabalho competitivo e uma sociedade que não valoriza as pessoas. A educação ainda serve ao poder muitas orientações vêm prontas”*. Dessa forma:

(...) a gestão da escola pode reencontrar-se com um ideário coletivo, ético, político, capaz de transpor sua mera “função” de operacionalizar técnico, de manipular coisas disponíveis a serviço da eficiência no interior de um sistema econômico mundial iníquo (FERREIRA, 2011, p. 105).

Muitas experiências têm sido realizadas no sentido de buscar esta escola que atenda as expectativas da sociedade, que garantam esta transformação social que muitos atribuem ser possível a partir da educação. Segundo a gestora 8, a escola tem buscado novas alternativas e *“Promove estímulos para que os alunos queiram continuar estudando. Trabalha muito a cidadania, a autonomia e a responsabilidade individual e coletiva. Realiza projetos voltados ao meio ambiente, a sustentabilidade, a construção de valores. Para os alunos do último ano do Ensino Fundamental, faz-se um trabalho diferenciado como visitas a Escolas técnicas, palestra com diferentes profissionais e visitas a empresas e comércio. Não acredito que a escola possa “preparar para o futuro”, quando o futuro é uma incerteza. O que se pode e se deve é preparar para viver bem”*. Para tanto, precisamos primar por uma prática de gestão:

(...) comprometida com a formação de homens e mulheres brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos e os da nação e os do mundo, tem que possuir a força do conhecimento – emancipação que possibilita o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e a riqueza firme do caráter que norteia nossas ações (FERREIRA, 2003, p. 113).

Após esta primeira parte do encontro, fez-se a divisão dos participantes em cinco grupos, sendo que cada grupo recebeu um texto para a realização da leitura dirigida.

Os grupos iniciaram a leitura dos textos e a partir deste momento fui acompanhando e instigando algumas questões. Quando encerrou este encontro, os grupos se organizaram para concluir esta atividade à distância e preparar o material audiovisual para ser apresentado no próximo encontro.

Este encontro foi muito dialógico, pois todas as questões trouxeram um pouco da prática de cada escola, mas também a inquietude de cada participante no sentido de se situar em como a escola funciona em relação à gestão democrática, as relações de poder, o efetivo funcionamento dos colegiados e como podemos avançar.

A cada fala ou escrita, percebe-se que há uma vontade de fazer diferente, de abrir espaços na escola, mas que também há resistências a serem vencidas e que cabe ao gestor propor estas mudanças, incentivar os diferentes segmentos, liderar este processo e acreditar que é possível fazer da escola este espaço democrático, de inclusão de todos na participação, na partilha de ideias e na tomada de decisões.

A necessidade de envolver na gestão todos os que trabalham na escola exige normas e práticas que promovam uma gestão participativa e uma cultura democrática, quer pela valorização de formas de participação representativa, quer, principalmente, pelo exercício indiferenciado e colectivo de funções de gestão, através de mecanismos de participação directa (BARROSO, 1995).

Estes encontros têm sido espaços de discussão e até mesmo de incentivo às equipes diretivas para que repensem a ação realizada na escola e proponham ao grupo novas formas de organização, de participação e de envolvimento nas questões administrativas e pedagógicas. Muitas das reflexões realizadas foram importantes para que a escola possa reorganizar espaços, estruturas e verificar de que forma pode estabelecer uma gestão democrática que avance através da participação de todos que fazem parte deste processo.

9.5 Quinto encontro de formação dialógico: Socialização do estudo de textos

Este encontro foi realizado com o objetivo de socializar a leitura e promover a reflexão a partir dos textos distribuídos no encontro anterior que abordavam a questão da Gestão Democrática e dos Conselhos Escolares, inclusive com práticas de gestão e de funcionamento dos Conselhos em outros Estados. A partir do relato de cada grupo, foi oportunizado um maior conhecimento teórico dos referidos temas

e uma análise de como acontece na prática junto as Escolas Municipais a gestão e o funcionamento dos colegiados. Ocorreu no dia 1º de junho, no Auditório Regina Giovelli, das 8h às 12h.

O primeiro grupo a fazer a reflexão e apresentação da sua leitura e estudo o fez a partir do texto 1- Gestão democrática na Escola Pública¹⁶. Este grupo era composto por representantes de uma Escola do Interior, agrícola e de tempo integral que optaram trabalhar com o mesmo texto devido à organização do tempo para preparação da apresentação. Em vários momentos trouxeram para a discussão os exemplos de como a gestão é organizada na sua escola, uma escola que vem sendo constituída com a participação da comunidade escolar.

Ao iniciar a apresentação, os participantes consideraram que a gestão democrática é vista como um dos caminhos para descentralizar o poder, através de práticas participativas, articuladas aos interesses coletivos, contribuindo com a melhor qualidade de ensino, com distribuição de poderes para decidir os rumos da escola e nisto concluíram que a participação de todos os envolvidos é fundamental para o alcance deste objetivo.

A perspectiva democrática no âmbito da educação:

(...) resguarda-se na formação discursiva que pressupõe o desenvolvimento de ações colegiadas, através das quais os sujeitos envolvidos possam compartilhar desde o planejamento educacional às práticas empreendidas no chão da escola. Trata-se de um movimento que visa à concretude do princípio da gestão democrática da educação (Art. 3º da LDB nº 9394/96) por meio da participação dos sujeitos sociais nos processos educativos (ANDRADE, 2011, p. 245).

A seguir, apresentaremos as contribuições dos participantes do grupo 1. Sobre como está a gestão nas escolas, a Gestora 1 comenta: *“Quando se fala em gestão, a maioria de nós pensa na questão financeira, como administrar e muitas vezes a gente deixa de lado a questão do ensino, até porque deixamos isso mais sob a responsabilidade dos professores”*.

De acordo com o texto, o cenário das políticas educacionais tem de um lado leis que dizem garantir a gestão democrática através da eleição de diretores, dos colegiados, dos conselhos escolares e do projeto político pedagógico construído coletivamente; por outro lado, os sujeitos que trabalham diretamente na escola

¹⁶ Fonte: ANDRADE, M.E. Gestão Democrática na Escola Pública. In: GOMES, A.M (org). Políticas Públicas de Gestão da Educação. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.

visualizam uma gestão onde ocorra o exercício do diálogo, da participação, da partilha de poderes e de tomada de decisões na dimensão administrativa e pedagógica.

O debate sobre gestão democrática na escola tem sido intensificado nas últimas décadas, “sendo esta uma exigência da sociedade civil organizada que a visualiza como um dos caminhos para a descentralização do poder” (ANDRADE, 2011, p. 298).

Em relação ao prazo para implantar a Lei da gestão democrática Andrade (2011) afirma que o Estado já tem e os municípios têm o prazo de dois anos a partir dos seus Planos Municipais de Educação. E uma das questões é a eleição de diretores, será que estamos preparados para isso? De acordo com a Gestora 3 deste grupo: *“Já tivemos eleição de diretores em nosso município e devido há muitas inimizades criadas durante o processo de escolha e por ser um município pequeno, partiu dos próprios professores o pedido de que a referida escolha retornasse a ser por indicação”*. Este é um grande desafio no próximo ano, o de buscar a partir da implantação da Lei da gestão democrática um processo participativo de escolha de diretores, garantindo atender os anseios da comunidade escolar e o comprometimento do diretor com esta comunidade.

Cada vez mais as escolas estão buscando realizar uma gestão de forma participativa, a gestora 3 ilustra isso através de seu depoimento, ao considerar que: *“o fato de todos participarem da construção de um currículo diferenciado para esta escola que é agrícola e de tempo integral, e que por ser assumida com esta finalidade de ser diferente, tanto pais, quanto professores e alunos sentem-se parte de cada decisão tomada. Temos que levar em conta a questão da sustentabilidade, a questão dos alunos na sua maioria oriundos de famílias de produtores rurais e oferecer este currículo diferenciado”*. Percebe-se que o grupo está aberto à mudança, mas ainda precisamos mudar muito nossa prática para efetivamente realizar uma gestão democrática, que contemple a participação de todos para que de fato as decisões sejam compartilhadas.

No que se refere aos mecanismos de ação coletiva afirma Paro (2006, p. 100)

Uma das formas de aferir as perspectivas democráticas da atual escola pública fundamental é examinar a situação em que se encontram os mecanismos de ação coletiva de que ela dispõe, nomeadamente o conselho de escola, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil.

Os processos participativos demandam uma ampla reflexão de como estão sendo organizados os conselhos e de seus representantes, para a Gestora 3: *“É importante ouvir as ideias que vem de fora da escola, o Conselho Escolar é um espaço para isso, onde todos terão o mesmo objetivo, pensar a escola. É muito bom ouvir a ideia dos pais e alunos. Enquanto direção respondemos pela escola, principalmente pelas questões de patrimônio, compras e destino das verbas e nessa hora ter o apoio do ACPM e do Conselho Escolar é muito importante, dividimos as decisões”*. Participação, aliás, é um processo constante de organizar os mecanismos de participação e de retomada e avaliação permanente dos caminhos pelos quais a participação consolida-se (WERLE, 2003).

A gestão democrática vem se constituindo a partir de práticas que envolvem todos os segmentos da escola, onde todos trabalham de forma realmente interligada um apoiando o outro, fortalecidos no projeto político-pedagógico, conselhos escolares, ACPM, todos engajados pela educação.

Na sequência, o grupo 2 iniciou a sua apresentação, através do texto 2 *“Conselhos Escolares: desafio em construção”*¹⁷, falando da importância de situar cada Conselho Escolar e entender que muitos são os desafios para o seu pleno funcionamento, que é na prática que as escolas vão entendendo a sua importância para o processo educacional, para a ação compartilhada e para a gestão democrática na construção da escola pública de qualidade.

Ao analisar o Conselho Escolar, a gestora 1 relatou: *“Que é complicado, pois envolve professor, pai, aluno e funcionário, um trabalho voluntário, sendo assim especialmente no segmento “pais” há uma desculpa muito forte que é a falta de tempo, o ter que trabalhar. Porém em cada escola a realidade é diferente, por exemplo, os pais das escolas do interior participam mais. Já na cidade, inclusive nas reuniões da escola, na entrega de pareceres ou da turma do seu filho são poucos os pais que comparecem. Quase sempre são os mesmos que comparecem”*.

Condizendo com a fala anterior Werle (2003, p. 58) afirma:

A questão do Conselho Escolar é desafiadora pela composição admitida: um conjunto de pessoas que são diferenciadas entre si, mas que se reúnem para discutir os problemas da escola e que, assim, expressam um compromisso com as instituições de ensino da rede pública.

¹⁷ Fonte: WERLE, F.O.C. Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

Muitas escolas mesmo com os Conselhos Escolares implantados, estão num processo de garantir o seu funcionamento. Constata-se que muitas vezes os segmentos mais ouvem, do que opinam, conforme a participante 3: *“O Conselho tem um poder bastante grande na escola, mas ainda não está funcionando como deve”*. Refletindo sobre esta afirmação na opinião de Paro (2006, p. 100) *“Ele tem servido apenas para referendar o que já vem pronto da direção, os pais e alunos geralmente não participam das decisões”*.

O Conselho Escolar pode ser um espaço de participação, desafiador e instigante, de construção, de discussão, igualitário de opiniões, opinião de todos deve ser considerada, não pode haver aquela pressão de quem é diretor, professor sobre o pai, o aluno ou o funcionário. Pessoas que se reúnem para discutir a escola, não somente o financeiro. É um espaço aberto onde se constrói algo em comum e não se defende posições individuais. Dessa forma, a direção da escola é um dos integrantes do conselho, mas nem por isso sua opinião deve prevalecer.

Muitas vezes pode surgir uma ideia absurda por parte do aluno, mas aí os demais membros podem interferir. Por exemplo, na escola da Gestora 4: *“já teve Grêmio Estudantil que reivindicava 30 minutos de recreio, aí tem que explicar a questão legal”*. Neste caso, a diretora precisa intermediar situações. Assim, consideramos pertinente a perspectiva de Werle (2003), que salienta o Conselho escolar como um espaço de todos para todos.

Dessa forma, o Conselho Escolar deveria ser um órgão deliberativo e coletivo, *“que não estaria envolvido na gestão “cotidiana” da escola, a cargo do diretor”*. (GOMES, 2011, p. 217). Para a Gestora 4: *“Para o Conselho Escolar funcionar dependemos do tempo das outras pessoas e da sua vontade. Supõe uma relação de troca e de aprendizagem. Precisamos de pessoas comprometidas com a escola, com o todo da escola, administrativo, financeiro e pedagógico”*.

Também há um receio por parte das gestoras porque o Conselho Escolar envolve práticas dialógicas e anti-autoritárias, porque *“Na verdade quando o Conselho Escolar se apropriar do poder que tem, acho que não saberemos lidar com a situação. Estamos minimamente começando”* (Gestora 1). No mesmo sentido se coloca que *“a gestão democrática é, dessa forma, uma gestão de autoridade compartilhada”* (GOMES, 2011, p. 218).

Podemos afirmar que a participação dos professores, funcionários e alunos ainda é mais fácil de incentivar e garantir do que a participação dos pais ainda

encontra obstáculos muito bem expostos na fala da gestora 5 deste grupo: “*A preocupação maior dos pais assumirem um compromisso é o tempo, dispor daquele momento para ir até à escola. Se faz de noite os pais estão cansados, se faz de tarde trabalham*”. Além disso, a participação dos pais também é relevante no processo democrático da gestão da escola, pois:

(...) passa também pelo comprometimento das pessoas com projetos coletivos, em que cada um tem suas responsabilidades que se não forem cumpridas comprometem o trabalho como um todo. Além disto, a prática participativa proporciona uma maior integração dos pais e da própria comunidade na escola (GOMES, 2011, p. 231).

Já a participante 3 reage afirmando que: “*A não participação é uma questão cultural, porque pensar as coisas da escola é função da diretora e dos professores*”. Outra vai mais além e diz: “*E os pais trabalhadores não têm o entendimento de seus padrões de que precisam participar da escola de seus filhos, então muitas vezes nem nós como professores que temos domésticas liberamos para irem à escola de seus filhos*”.

A partir destas colocações podemos perceber o quanto é difícil entender a importância da participação, porque no momento que nós enquanto educadores não proporcionamos a quem trabalha conosco ir à escola de seu filho, isto realmente demonstra que ainda se vive sobre a concepção de que somos divididos em classes sociais e não nos colocamos também como trabalhadores. Aqui surge mais um grande desafio, repensar nossa função enquanto professores que não são professores somente na sala de aula ou no espaço que ocupam, mas que o devem ser em todos os espaços e funções e entender que somos responsáveis pela transformação social e só contribuiremos para isso na medida em que incentivarmos a participação de todos, inclusive daqueles que trabalham conosco. E esta participação não deve incluir somente o espaço da escola, mas sim das associações, igrejas e movimentos comunitários.

Ainda na análise da participação dos pais na escola, muitas foram as colocações feitas pelos participantes externos ao grupo que estava apresentando, como podemos observar nesta fala da gestora 4: “*o pai no momento que é inserido na vida da escola vai poder opinar sobre o que é importante para o seu bairro, para sua escola e a sua contribuição independe da sua escolarização, pois está inserida na sua vida. Tem um problema de água, de depredação do patrimônio público, de*

drogas ...a escola pode realizar um trabalho na luta contra isso. Ele precisa ajudar na discussão sobre para que a escola existe". Porém, há uma resistência por parte da direção no sentido de que o pai possa vir a interferir naquilo que para a escola está funcionando bem, verifica-se isso na fala da gestora 6 que desabafa: *"Ainda temos medo que o pai vá se intrometer no nosso trabalho. Os pais inseridos na vida da escola, a escola vai ser valorizada"*. No momento em que a gestão for de fato compartilhada, haverá o exercício constante do diálogo, da participação e "da partilha de poderes e de tomada de decisões, nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica" (ANDRADE, 2011, p. 297).

Dando continuidade às apresentações, o grupo 3 realizou reflexões a partir do texto "Democratização da escola, participação comunitária e cidadania crítica"¹⁸. Este texto é essencialmente freireano, todo ele é uma reflexão sobre a instituição escolar e uma crítica à escola burocrática, coloca toda esta necessidade da democratização da escola, principalmente se inserindo dentro da comunidade através dos movimentos populares, organizações comunitárias e mecanismos externos da escola. Se não tivermos a democratização interna é muito difícil ampliar para além da escola. O bairro precisa entender a função da escola na sua comunidade, para entender que aquilo que é público é seu.

A crítica que Paulo Freire traz muito forte é da burocracia que circula na escola, do que nos afasta do foco, e que toma a maior parte do tempo dos que pensam a escola. Quem sabe caiba à escola incentivar a participação. É preciso introduzir na escola as regras do jogo democrático e o gosto pelas práticas democráticas e participativas, na escola:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica e do debate. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós vem sendo tratada como privada, mas como coisa privada que se despreza (FREIRE, 1997, p. 89).

O projeto político pedagógico (PPP) de uma escola para ter expressão precisa ser político, refletir, interrogar e orientar políticas. A escola sempre foi considerada

¹⁸ Fonte: LIMA, L.C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governança democrática da Escola Pública- 5.ed. – São Paulo: Cortez, 2013.

um aparelho ideológico do Estado. Teve um tempo em que se aboliu o “político” da palavra projeto. Há uma carência de empoderamento teórico dos profissionais da educação para que possam analisar as propostas do PPP da escola e não aceitar que as coisas sejam apresentadas prontas, somente para serem executadas. Dentro dessa concepção de participação na construção do PPP, Freire (1991) entendeu que a participação comunitária, e a participação de professores, alunos e pais, na escola pública, exigem “estruturas leves, com rapidez e eficiência, a ação governamental”.

A construção de uma escola democrática não é possível sem uma pedagogia indagativa¹⁹, sem uma real participação da comunidade de pais e representantes de movimentos populares na vida inteira das escolas. Sem isso acontecer, é impossível a escola democrática. A afirmação da gestora 4 indaga: *“Nós não abrimos a escola para a comunidade, ela fecha sexta de noite e reabre segunda-feira. Não existem espaços oferecidos à comunidade, seja de lazer ou de cultura que dê vida à escola para a comunidade. Desta forma que participação queremos desta escola”*.

Em contraponto a afirmação de que a escola se fecha à comunidade, alguns gestores interferem dizendo ser diferente na sua escola, pois através de atividades diferenciadas a comunidade participa de momentos de esporte, lazer e interação. Será que é desta participação que estamos falando ou da participação enquanto reflexão, debate e discussões para a posterior tomada de decisão de forma compartilhada?

Neste encontro muitos foram os questionamentos sobre o papel do gestor na democratização da escola, na participação comunitária e cidadania crítica. Diante disso, a gestora 11 questiona: *“Enquanto gestora, o que precisamos GESTAR? O grupo também é responsável. A escola não é democratizável apenas porque delegamos funções, ela é democratizável no momento em que pensamos no sucesso escolar, no currículo, no PPP, na aprendizagem dos alunos e isso dá muito trabalho”*. Paulo Freire já dizia quando você dá liberdade para as pessoas pensarem sobre o que elas querem e precisam fazer, elas nos dão a devolutiva.

O poder na gestão democrática precisa ser redistribuído e compartilhado, com vistas a provocar a necessidade do diálogo, da discussão e da negociação. Todos são responsáveis pelo trabalho realizado na escola. O poder precisa ser partilhado

¹⁹Da pergunta, “em que se ensine e se aprenda com seriedade, mas em que a seriedade jamais vire sisudez (...) em que, ao se ensinarem necessariamente os conteúdos, se ensine também a pensar certo” (FREIRE, 1991, p. 24)

na escola, todos fazem parte professor, aluno, funcionário, pais e comunidade. Diretor não é dono da escola, ocupa uma função de liderar o processo, responsável sim pelo que acontece. As práticas democráticas envolvem riscos, riscos de perder o poder, de não ser tão respeitado, das pessoas não quererem participar, de ser desafiado, de ser questionado, de ser avaliado. Para finalizar de acordo com Freire (1997), a gestão democrática é uma construção, demanda engajamento, desafios, clareza política, coerência e a decisão. Por isso mesmo que a educação democrática não se pode realizar à margem de uma educação para a cidadania e para ela.

9.6 Sexto encontro de formação dialógico: Continuidade do estudo de textos

A sexta intervenção ocorreu no dia 1º de junho, no Auditório Regina Giovelli, das 13h30min às 17h30min. Nesta tarde fez-se a continuidade da apresentação e socialização das ideias organizadas pelos grupos a respeito do seu texto.

Dessa forma, o grupo 4 apresentou o texto 4: “Democratização na gestão educacional: um estudo sobre o papel do Conselho escolar”²⁰.

A partir de um estudo realizado sobre os Conselhos Escolares de Recife, algumas questões sobre a importância da gestão democráticas são retomadas com muita coerência. Para a participante 1: *“Participar de um conselho é dar parte e ser parte. Dar parte do seu tempo e se disponibilizar e ter parte nas decisões de todo o contexto da escola. Repensar o modelo da gestão educacional a partir dos Conselhos”*. Com certeza não há dúvida sobre a importância de ouvir todos os segmentos, o diálogo é parte fundamental na descentralização do poder na escola, através dele temos a efetiva participação dos sujeitos sociais nas decisões. Para Cury (2004), o Conselho deve ser entendido enquanto lugar onde a razão se aproxima do bom senso e ambos do diálogo público.

Uma construção democrática participativa acontece com a participação dos Conselhos Escolares, através do debate democrático, da pluralidade de ideias, a liberdade de defender o ponto de vista e o ouvir o outro. Submeter seu pensamento à apreciação do grupo. O argumento melhor colocado é o que vai prevalecer na decisão do coletivo.

²⁰ Fonte: ANDRADE, M.E. Gestão Democrática na Escola Pública. In: GOMES, A.M (org). Políticas Públicas e Gestão da Educação. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.

Finalizando a apresentação dos textos, o grupo 5 realizou a sua explanação a partir do Texto 5: “Os conselhos escolares e a construção de uma cultura democrática nas escolas”²¹.

A partir da reforma do Estado, na década de 90, houve o incentivo à descentralização do Estado e isto teve reflexos imediatos na gestão da educação pública. Descentralizar para alguns significava o respeito às liberdades individuais e para outros, a participação cidadã nas decisões públicas. A participante 2 afirma que é preciso: *“Entender a cultura escolar como um prolongamento da cultura social. Neste sentido, os Conselhos Escolares como um espaço político de construção social, negociação de conflitos, confrontos e interesses; culturalmente diferenciado em cada instituição”*. Quando se fala no conselho escolar como uma possibilidade de desenvolver uma cultura democrática, isso ocorre porque de acordo com Hall (1997, p. 29) “a cultura não é nada mais do que a soma de diferentes sistemas de classificação e diferentes formações discursivas as quais a língua recorre a fim de dar significado às coisas”. Através da participação, cada membro do conselho escolar expõe o que pensa sobre os assuntos abordados de acordo com o significado e as vivências que tem sobre temas que fazem parte do cotidiano escolar.

Muitos autores entendem que a escola, como organização democrática, deve constituir-se numa política pública a ser construída e colocada em prática. De acordo com Freire o Conselho Escolar é um espaço importante de construção democrática participativa. Para Cury, a escola é um lugar de ensino aprendizagem e construção democrática, sendo o Conselho Escolar uma das possibilidades. Conforme Werle, o Conselho Escolar é um lugar de fazer democracia, são espaços privilegiados de formulação, execução e fiscalização de políticas públicas. Já para a LDB, os Conselhos Escolares são instâncias deliberativas nas unidades escolares; espaços de debate e tomada de decisões.

Sendo assim, as políticas educacionais criam possibilidades de construção das práticas sociais democráticas. A gestão da escola, constituída de maneira convencional reproduz a sociedade e de maneira criativa possibilita a sua transformação e melhora o ensino.

²¹ Fonte: ANDRADE, M.E. Gestão Democrática na Escola Pública. In: GOMES, A.M (org). Políticas Públicas e Gestão da Educação. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.

No final da apresentação de trabalhos, cada participante deixou registrado em seu portfólio uma síntese das apresentações, bem como os desafios encontrados em sua escola sobre o funcionamento do Conselho Escolar. Transcrevi abaixo algumas afirmações que revelam a dimensão da reflexão realizada nos encontros, até aqui realizados, que se constituíram em momentos significativos de formação, pois ao refletir sobre os Conselhos Escolares, aprofundava-se pontos importantes e relevantes sobre a gestão democrática e a sua importância para a cultura democrática para a participação e a cidadania na escola.

Gestora 1 - No Conselho Escolar muitas vezes percebemos a dificuldade que pais, funcionários e alunos têm de expressar opiniões, limitando-se apenas a ouvir, pois entendem que a direção e professores é que sabem o que é melhor para a escola.

Gestora 3- O Conselho Escolar está atuante, porém sentimos a necessidade de uma formação para os membros no sentido de qualificá-los sobre a importância do seu papel junto à escola.

Gestora 8- Diante das reflexões realizadas nesse dia, fica claro que a gestão democrática da escola é um grande desafio para todos. A cultura dominante, na qual fomos tecendo nossa história, ressalta, nos muitos episódios do cotidiano, a facilidade de construirmos e de mantermos a gestão não democrática.

Gestora 9- A importância do Conselho está na divisão de responsabilidades, tornando as relações da escola mais horizontais, deixando de haver a concentração do poder na mão do dirigente. A escola através do Conselho busca articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração entre a sociedade e a escola.

Gestora 14- Ainda é preciso construir estratégias para melhorar a participação de todos, sendo este um processo que deve ser entendido e aceito por todos, onde direitos e responsabilidades sejam iguais e tenham suas ideias e opiniões ouvidas e respeitadas, sendo o Conselho um elemento de apoio a direção da escola, mesmo que os espaços de autonomia ainda precisem ser revisados para que a gestão democrática torne-se real.

Este encontro foi muito interessante, pois muito do que foi debatido e lido nos encontros anteriores foi discutido por todos os integrantes. Uma das questões que ficou evidente é a importância deste espaço de discussão deste grupo sobre Gestão Democrática e Conselhos Escolares, sendo que cada escola conseguiu situar-se em que momento se encontra, quais os desafios, quais as dificuldades encontradas e como é possível avançar. Uma das ideias convergentes entre todos é de que é importante proporcionar aos membros do Conselho Escolar uma formação sobre a sua função neste processo de democratização da escola pública.

9.7 Sétimo encontro de formação dialógico: 1º Seminário dos Gestores, Supervisores, Orientadores e Conselheiros.

A sétima intervenção ocorreu no dia 07 de junho, no Auditório do Centro de Eventos, da Igreja Matriz, situada no centro da cidade, das 13h30min às 17h30min. Inicialmente deu-se as boas-vindas aos participantes, após, cada um fez a sua apresentação dizendo a Escola e o segmento que representava. Na sequência, a mestrandia explicou os objetivos deste encontro, que representava a culminância dos vários encontros realizados com as equipes diretivas que, ao longo destes meses, organizaram e reorganizaram os Conselhos Escolares das Escolas Municipais. A mestrandia também explicou o seu processo enquanto pesquisadora e o que a levou a optar por este tema, apresentando de forma resumida o seu projeto.

Após a sua explanação, a mestrandia passou o Vídeo “Gestão em foco – Conselho Escolar”²² e, logo em seguida, houve algumas observações a respeito das ideias apresentadas no referido material, tendo destaque às seguintes colocações:

(...) a formação do Conselho Escolar e as funções do conselho deliberativa, consultiva, fiscalizadora, mobilizadora e pedagógica. Consultiva quando emite uma opinião sobre um assunto da escola, como por exemplo diante de problemas estruturais quais consertos são mais urgentes, a deliberativa é muito semelhante porém ela tem caráter de implantação, a mobilizadora é envolver todos da comunidade escolar nas questões da escola, já a fiscalizadora refere-se a fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e pedagógica, sendo que na pedagógica deve avaliar os resultados nas avaliação externas e internas, objetivando identificar os problemas e auxiliar na busca de soluções.

É importante que os pais ou responsáveis saibam quem os representa no Conselho escolar para que possam acompanhar as discussões realizadas nas reuniões. A participação de toda a comunidade é um dos mecanismos mais importantes numa gestão democrática, que, na prática, se efetiva através de um trabalho coletivo, onde as divisões não estejam centralizadas numa única pessoa e passe a ser compartilhada com o Conselho Escolar. E, assim, o Conselho Escolar contribui para que a escola pública seja mais acessível à comunidade, pois essa é a mais beneficiada pela melhoria da educação.

O encontro teve continuidade a partir da apresentação de um Powerpoint ressaltando que:

²² Disponível em: <https://www.youtube>. Acessado em 30 maio de 2016.

- Os Conselhos Escolares constituem espaço de participação desafiador e instigante, formado por um grupo heterogêneo integrado por: aluno, pai, professor, funcionário e direção, diferenciado em gênero, idades, saberes e possibilidades de contribuição, mas que se reúnem para discutir problemas da Escola;
- O Conselho é um espaço para entender o ponto de vista dos outros segmentos, fazer trocas e aprender com esta situação de inclusão e igualdade, é um espaço aberto onde se constrói algo em comum e não se defende posições e interesses individuais; acontece no campo de construção comunitária com espaço de todos e para todos;
- A participação no Conselho Escolar é voluntária e não remunerada;
- Exige que deixemos nossas posições individuais para olhar os demais como indivíduos, que querem colaborar com a gestão da escola, supõe uma relação de troca e aprendizagem;
- É preciso relações de responsabilidade, respeito e construção para se constituir as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras. Não existe o conselho no vazio.

A escola é um espaço de relações, pai x professor, professor x aluno, aluno x professor, motorista x alunos, funcionários x professores, entre muitas outras. Quantas relações que de fato são necessárias e acontecem no cotidiano que a escola precisa estabelecer, constituir, construir e reconstruir?

Reforçando a ideia das relações a participante do encontro que representa o segmento pais, a mãe 1 afirma: *“A escola, através destas relações cria vínculo com os nossos filhos e se eles gostam da escola, eles aprendem. Tenho um filho no 9º ano que adora vir na escola. Eu atuo como merendeira na escola e tento fazer essa acolhida com todas as demais crianças que chegam até à escola, com uma atenção especial para os alunos da Educação Infantil”.*

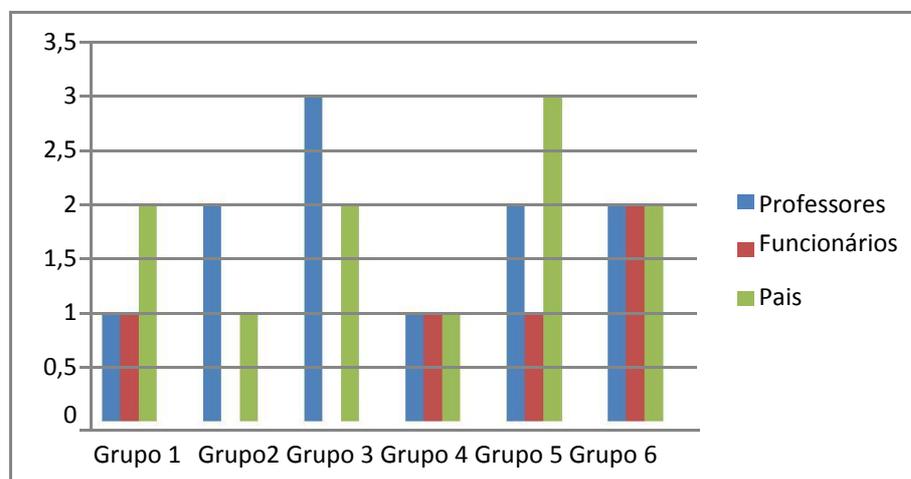
Estas relações podem transformar a escola num espaço democrático. Nesse sentido, Paro (2006) afirma que, “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta” (p. 19).

A construção da escola democrática não é viável sem uma proposta de participação, não pode estar tudo pronto na escola, os pais não precisam ser chamados se tudo já estiver pronto, o pai vai uma vez, duas e na terceira se questiona por que ir se tudo já está decidido e planejado. Os pais precisam ajudar a construir esta escola, a pensar esta escola, não entendeu algo que foi proposto pela escola, vai lá e pergunta. O diálogo é o mais importante neste processo. Mapear onde minha escola está inserida e com quem ela pode dialogar.

Os participantes deste encontro, dividiram-se em nove grupos e responderam algumas questões que serviram de subsídios para o debate desta última parte do encontro.

No gráfico 6, verificamos os segmentos a que pertencem cada participante do encontro.

Gráfico 6 – Segmentos dos participantes



Fonte: Questionário - 7º encontro

A maioria dos membros do Conselho Escolar foi convidada diretamente pela diretora da escola. E, em duas escolas, os membros foram escolhidos e indicados para representar pais, professores e funcionários e aceitaram. Percebe-se que não há um processo de escolha, mas sim uma indicação para preencher as vagas existentes. Werle (2003, p. 47) entende que a instituição dos Conselhos Escolares está diretamente relacionada ao princípio da Gestão Democrática do Ensino Público. Sendo assim, neste momento, a instituição dos conselhos nas escolas é um grande avanço na construção desta gestão.

Todos compreendem a importância de participarem da vida da escola e estão dispostos a contribuir sempre que solicitados. Exemplo disso é a ponderação do grupo 3: *“A participação é feita através das decisões importantes como promoções, reuniões discutindo compras que a escola necessita, ou seja, quando se faz necessário e a escola abre esse espaço”*. Dando continuidade a essa ideia, o grupo 5 acrescenta: *“Os pais auxiliam na discussão de situações vividas na escola. As funcionárias acompanham o dia a dia da escola. As professoras dialogam com os pais no sentido de melhor entender o desenvolvimento dos alunos”*.

O grande desafio é fazer o Conselho Escolar participar da escola, pois:

Não existe um Conselho no vazio; ele é o que a comunidade escolar estabelecer, constituir e operacionalizar. Cada Conselho tem a face das relações que nele se estabelecem. Se forem relações de responsabilidade, de respeito, de construção, então, é assim que vão se constituir as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras (WERLE, 2003, p. 60).

Participar das decisões da escola é o grande desafio do Conselho Escolar que, após constituído, precisa conquistar este espaço. Quanto a isso, a maioria dos membros do conselho se sente ouvida no processo educacional, como bem colocado pelo grupo 5: *“Como mães temos a oportunidade de sermos ouvidas, nas reuniões da escola e participamos de muitas atividades na escola; como funcionárias e professores sempre somos ouvidos nas reuniões, dialogamos muito durante o dia a dia na escola e participamos de muitos momentos de decisão”*; pelo grupo 7: *“Sim, através das conversas pedagógicas, reuniões, comemorações e nas festividades da escola”* e pelo grupo 9: *“Sentimos que participamos das decisões na construção do PPP e quando acontece a assembleia geral, realizada no início do ano letivo. Como professoras, participamos de todas as decisões quanto ao pedagógico da escola”*.

A participação do Conselho Escolar nas decisões da escola só é possível se tivermos este espaço ampliado e com tempo para discutir assuntos pertinentes a todo o processo educacional. Nessa lógica, Araújo (2001) constata que:

Os espaços de decisões precisam ser ampliados, as discussões precisam acontecer em vários locais, as instâncias de deliberação precisam ser em maior número, subsidiando os indivíduos escolhidos com um volume maior de informações representativas dos anseios da maioria, do coletivo dos representados e “não apenas poucas instâncias e muito menos da opinião de alguns poucos tidos como “iluminados”, mas que seja garantido o direito de opinar se não a todos, pelo menos à maioria” (p. 23).

Na perspectiva da escola como possibilidade de transformação da vida da comunidade, muitos acreditam que ela é capaz de garantir isso. Verificamos essa confiança e esperança dos pais através das seguintes expressões do grupo 1: *“Sim, formando pessoas mais humanas que saibam conviver com as diferenças e cultivem os valores”*; do grupo 3: *“Acreditamos sim, pois a escola é uma referência para a comunidade, pois é a continuidade da família, onde não só ensina o pedagógico, mas ajuda a construir o social dos alunos, onde eles aprendem a conviver com o outro, a respeitar o outro, entre outros”*, do grupo 7: *“Acreditamos que sim, desde o “berçário e maternal” a criança está sendo estimulada para uma sociedade melhor, onde aprende a dividir e respeitar o outro”* e do grupo 9: *“Certamente. Na medida em*

que a escola se mostra preocupada com questões ambientais, de saúde pública e outras questões humanas, a comunidade reage positivamente, participando das ações, sugerindo ou recepcionando bem as ideias”.

Nessa perspectiva da transformação social da escola, Paro (2006) contribuir ressaltando a função social da escola:

Se estamos convencidos da relevância social da escola, é preciso afirmar seu compromisso com a qualidade dos serviços que presta, ou seja, com a eficiência com que ela alcança seu fim específico, que consiste na apropriação do saber pelo educando, não na capacidade deste para tirar notas ou responder a provas e testes; daí a total irracionalidade e falta de sentido das alternativas de avaliação externa da escola por meio de testes e provas à imagem e semelhança dos vestibulares” (p. 114).

Durante o desenvolvimento do projeto abordamos muito a questão da função da escola. Quanto a isso, todos os grupos, reafirmaram:

Grupo 1- Ensinar, formar bons cidadãos, preparando bons profissionais para o futuro.

Grupo 2- Ensinar, proporcionar novos conhecimentos e socializar.

Grupo 3- A escola tem a função de ensinar, a função de educar teria que ser da família, porém, sabemos que muitas vezes isso não ocorre, sobrando para a escola educar também.

Grupo 4- Educar para o mundo, repassar o conhecimento, preparar para o mercado de trabalho.

Grupo 5- Ensinar, resgatar o desejo pela aprendizagem dos alunos, oportunizar momentos de trocas de conhecimentos e experiências entre toda a comunidade escolar.

Grupo 6- Passar conhecimentos, formar sujeitos autônomos que consigam decidir e sustentar suas decisões. Contribuir com a comunidade a partir de seus conhecimentos.

Grupo 7- Acreditamos que mediante o dia a dia a escola se vê em ponto de partida ao crescimento das crianças educando e preparando para o futuro.

Grupo 8- Formar cidadãos, lideranças, auxiliar os alunos que apresentem mais dificuldades em âmbito geral.

Grupo 9- A função da escola é ensinar, ou seja, ajudar seus alunos a desenvolverem suas capacidades intelectuais, tendo em vista a complexidade da vida moderna.

Todos, ao final do encontro, avaliaram de forma positiva este espaço de diálogo e troca, Reforçaram a importância de momentos como este para enriquecer o trabalho realizado nas escolas e ressignificar a necessidade da participação de todos os segmentos para a construção de uma cultura democrática nas Escolas Municipais, afirmando que os Conselhos Escolares são importantes neste processo de construção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Relatório Crítico-Reflexivo é o resultado de uma pesquisa qualitativa que teve como objetivo contribuir para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas municipais de Giruá, através do estudo teórico, da reflexão e da análise deste tema, com ênfase no incentivo à implantação dos Conselhos Escolares para a construção de uma escola pública que garanta a aprendizagem, a transformação social e a valorização histórico-cultural. A metodologia intervenção pedagógica foi utilizada para a realização dessa pesquisa que consistiu em um espaço de leitura, reflexão e análise, visando compreender de que forma se dá a gestão democrática nas Escolas Municipais de Giruá e de que forma os sujeitos envolvidos no processo poderiam ser convidados a participar.

Os encontros de formação dialógicos nortearam este espaço de reflexão proposto e tinham como roteiro leitura, trabalho em grupos e vídeos. Já no primeiro encontro, os sujeitos da pesquisa manifestaram a importância deste espaço para discutir a gestão de forma conjunta, analisando a realidade vivida nas escolas e as possibilidades que temos de transformar a escola num espaço de discussão, debate e participação, garantindo, desta forma, a democracia, a participação e a cidadania.

Esta pesquisa foi muito significativa para a minha trajetória profissional, pois possibilitou este espaço de partilha com os gestores, supervisores e orientadores, constituindo um grupo de reflexão e uma oportunidade de deslocar-me da função de Secretária Municipal de Educação e Cultura para uma intervenção mais pedagógica e reflexiva junto ao grupo, pois na maioria das vezes, o contato era para reuniões mais administrativas, ficando esta parte sob a responsabilidade do setor pedagógico da secretaria. Muitas vezes ficamos mais absorvidos com as questões da administração da estrutura, dos recursos humanos e dos eventos que envolvem educação e cultura do que com o processo educacional desenvolvido em cada escola. Desta forma, esta pesquisa revela a necessidade de repensar os papéis, inclusive desempenhado pela Secretária Municipal de Educação e Cultura, que precisa dialogar constantemente com as equipes diretivas e comunidade escolar, no sentido de entender a função da escola em cada localidade na qual está inserida.

Os aspectos positivos evidenciados referem-se a esta aproximação entre gestão da secretaria e gestão da escola, aqueles a serem reavaliados remetem ao

ativismo que, por vezes, nos faz destinar menos tempo à leitura, à reflexão e ao diálogo.

É possível perceber que ainda estamos muito distantes de promover uma cultura democrática nas escolas, pois falta embasamento teórico e leitura por parte dos gestores, isso observado na apresentação dos trabalhos em grupo onde sobressaíam ideias do senso comum. Daí isso a urgência de se oportunizar constante aperfeiçoamento, estudo, reflexão e formação que debatam a importância da democracia, da participação e da tomada de decisão compartilhada de forma a contribuir com a transformação social na escola, priorizando o desenvolvimento de projetos pedagógicos que dialoguem com a cidadania, a sustentabilidade e a prática social da democracia.

Quando realizamos o diagnóstico da pesquisa somente 5 escolas possuíam Conselho Escolar. Ao concluí-la, verificamos que todas as escolas implantaram este mecanismo coletivo, mas fica o desafio de formação constante para os conselheiros dos diferentes segmentos que participam do mesmo, no sentido de empoderá-los sobre suas reais funções e como podem de fato contribuir para a construção de uma cultura democrática nas escolas.

Também ficou evidente que há resistência quanto à implantação da Gestão Democrática nas escolas principalmente no que se refere à eleição de diretores, pois devido às experiências anteriores, os profissionais vêem este processo como uma forma de “partidarizar” a escola, por se tratar de uma cidade pequena onde a maioria conhece as opções políticas de cada um e isso se transfere para os diferentes grupos e entidades que formam nosso município. Este é um grande desafio para a nova gestão da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, garantir o princípio da gestão democrática da educação pública, também oportunizando à comunidade escolar opinar sobre a escolha do gestor.

Com base no que foi exposto, acredito que os encontros de formação dialógicos contribuíram para (re)pensar a realidade da educação municipal também percebi que temos muito a avançar e cabe ao poder público oportunizar que a escola seja, de fato, este espaço de envolver as pessoas, pensar e reorganizar a sociedade, planejar juntos, buscar alternativas para o desenvolvimento local e, acima de tudo, garantir a democratização do ensino público, como direito de todos.

As leituras e as reflexões sobre a importância da gestão democrática, durante os encontros, fizeram com que o grupo percebesse que este é um processo de

construção que jamais termina e que demanda tomada de posição; bem como requer engajamento, clareza política, coerência, decisão. Por isso mesmo é que uma educação democrática não pode se dar a parte da sociedade, pois significa a possibilidade de promover uma gestão participativa, política, coletiva e compartilhada a fim de realizar de forma conjunta ações pautadas a partir da análise da realidade vivida nas escolas e da capacidade que temos de transformar a escola num espaço de reflexão, debate e participação, garantindo, desta forma, a democracia, a autonomia e a cidadania.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Márcia. **O uso do portfólio no ensino superior**. Petrópolis, RJ: 2.ed. Vozes, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. In: BARROSO, J. O estudo da escola. Porto: Porto Editora, 1996.

_____, **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilidade da gestão escola em Portugal**. In: FERREIRA, Naura Syria Crapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. In: BARROSO, J. O estudo da escola. Porto: Porto Editora, 1996.

_____. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação, 1997.

_____. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilidade da gestão escola em Portugal**. In: FERREIRA, Naura Syria Crapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BATISTA, Neusa Chaves. **Políticas Públicas Para a Gestão Democrática da Educação Básica**. São Paulo: Paco Editorial, 2013.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de (Org), et al. **Gestão e Políticas da educação**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2004.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BORDENAVE, J. **O que é participação**. 8ª ed. São Paulo: Braziliense, 1994.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição Federal**. São Paulo: Lex, 1988.

_____. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

_____. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 de junho de 2014. Anexo 1, Pág. 29.

_____. **Lei nº 6168, de 23 de junho de 2015** . Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências. Câmara Municipal de Vereadores, Giruá, RS, 23 de junho de 2015.

CURY, C.R.J. **A educação básica no Brasil. Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 169-201, set. 2002.

_____. **Políticas da educação: um convite ao tema**. In. FÁVERO, O.; SEMERARO, G. (orgs) **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**, Petrópolis: Vozes, 2002.

DAMIANI, Magda Floriana; ROCHEFORT, Renato Siqueira; CASTRO, Rafael Fonseca de; DARIZ, Marion Rodrigues; PINHEIRO, Silvia Siqueira. **Discutindo pesquisas do tipo intervenção pedagógica. Cadernos de Educação** FaE/PPGE/UFPel. Pelotas, n. 45, p. 57 - 67, jul./ago. 2013.

DEMO, Pedro. **O mais importante da Educação Importante**. Atlas, São Paulo, 2012.

DEMO, Pedro. **A nova LDB, entre ranços e avanços**. Campinas - SP. Papyrus, 2012.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social e participativa**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DOURADO, Luiz Fernandez. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura Syria Capareto (org.) **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Naura Syria Capareto (Org), et al. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Gestão da Educação. Impasses, perspectivas e compromissos**. 8ª ed. São Paulo, SP: Cortez, 2011.

_____. **Políticas Públicas e Gestão da Educação. Polêmicas, fundamentos e análises**. 2ª ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 9ª. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

_____, **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 2002.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. 49ª. Reimpressão, Paz e Terra, 1972/2005.

GOMES, A.M. **Políticas Públicas e Gestão da Educação**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.

GUARINELLO, Norberto L. **Cidades-estado na antigüidade clássica**. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi (orgs.). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2002.

LIBANEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCE, M.B; MEDEIROS, I. L.P. de (Org.). **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre. UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a. Série Cadernos de Gestão.

MARKUS, M. E. **Conselho de Pais e Mães: o desafio participativo numa proposta de democratização da escola pública**. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, UFMT, Cuiabá, 1997.

MENGA, Ludke e MARLI Elisa D.A.André. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza e DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28ª ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. *Ciência & Educação*, v. 9, n.2, p. 191-211, 2003.

NEGRINE, A. **Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa**. P. (61-93). In: MOLINA NETO, V. TRIVINOS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa na educação física: alternativas metodológicas**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Qualidade total na educação: questões relativas ao processo de trabalho e à gestão da escola**. In: FIDALGO, Fernando Selmar; MACHADO, Lucília Regina de Souza (Org.). **Controle da Qualidade Total: uma nova pedagogia do capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.

OLIVEIRA, D.A. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: uma introdução crítica**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1988.

_____. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Ática, 1995.

_____. **Administração Escolar: introdução crítica.** 9ªed. São Paulo, SP: Cortez, 2000.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3ª ed. São Paulo – SP: Editora Ática, 2006.

_____. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino –** 1ª ed. São Paulo – SP: Editora Ática, 2006.

SAVIANI, Demeval. **Psicopedagogia e Gestão Escolar.** 1980, p. 120.

SILVA JÚNIOR, C.A. **O espaço da administração no tempo da gestão.** In: MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Política e gestão da educação: dois olhares.** RiodeJaneiro:DP&A,2002.p.199-211.

SILVA, Maria Beatriz Gomes da Silva e FLORES, Maria Luiza Rodrigues. **Formação a Distância para Gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul.** 1ª ed. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

SOUZA, E. P. **Participação de pais e gestão escolar: o caso da escola Aureolina Estácia** Ribeiro, Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, UFMT, Cuiabá, 1996.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível.** Campinas, SP: Papirus, 1997.

VILLAS BOAS. Benigna Maria de Freitas. **Portfólio, avaliação e trabalho pedagógico.** Campinas, SP: Papirus, 2004.

WERLE, Flávia Obino Côrrea. **Conselhos escolares: implicações na gestão da Escola Básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO (PPGEDU)
MESTRADO PROFISSIONAL
CAMPUS JAGUARÃO**

Dados de Identificação:

- 1- Nome da escola:
- 2- Nome da diretora:
- 3- Tempo de atuação na Rede Municipal de ensino:
- 4- Tempo de atuação na função de diretora:

Informações sobre a experiência profissional:

- 1- Que outras funções já exerceu na sua trajetória profissional?
- 2- Que relações prevalecem na escola em que atua:
 - () relações verticais
 - () relações horizontais
- 3- Quais os mecanismos coletivos existentes em sua escola:
 - () ACPM
 - () Conselho Escolar
 - () Grêmios Estudantil
 - () Clube de mães
- 4- Quais destes segmentos participam da tomada de decisões?
- 5- Cite um exemplo de participação deste(s) segmento(s):
- 6- Como defines a sua relação enquanto diretora com a Secretaria Municipal de Educação e Cultura?
- 7- Qual a sua opinião sobre a forma de definição da escolha de diretores na Rede Municipal de ensino?
- 8- Como defines:
 - a) democracia:
 - b) autonomia:
 - c) participação:
9. Define a gestão da escola que atua como diretora, como uma gestão democrática? Por quê?
10. Em caso afirmativo, exemplifique:

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO (PPGEDU)
MESTRADO PROFISSIONAL
CAMPUS JAGUARÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do projeto: O fortalecimento da gestão democrática através do incentivo à implantação dos conselhos escolares nas escolas municipais de Giruá - RS

Pesquisador responsável: Fátima Anise Rodrigues Ehlert

Instituição: Universidade Federal do Pampa – Unipampa

Telefone celular do pesquisador para contato: (55) 9718-4787

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário, na pesquisa: **O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO INCENTIVO À IMPLANTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE GIRUÁ – RS**, que tem como objetivo contribuir para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas municipais de Giruá através do estudo teórico, da reflexão e da análise deste tema, com ênfase no incentivo à implantação dos Conselhos Escolares para a construção de uma escola pública que garanta a aprendizagem, a transformação social e a valorização histórico-cultural. Esta pesquisa justifica-se por entendermos a escola como um espaço riquíssimo de diversidades e que, através de relações democráticas, dá vozes ao desejo de cada um que faz parte, sejam os profissionais, os funcionários, os alunos, os pais e a comunidade onde ela está inserida e a participação como a garantia da democracia, da divisão de poder e da discussão coletiva.

Sua participação na pesquisa constituirá em responder a entrevista se solicitado a fazê-lo, a participar dos encontros de formação dialógicos e a realizar na escola encontros de reflexão e incentivo à implementação dos conselhos escolares.

Por meio deste documento e a qualquer tempo você poderá solicitar esclarecimentos adicionais sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar. Também poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de penalidade ou prejuízo.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

O seu nome e a sua identidade serão mantidos em sigilo, e os dados da pesquisa serão armazenados pela pesquisadora responsável.

Os resultados poderão ser divulgados em publicações científicas (ou outra forma de divulgação).

Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra será arquivada pela pesquisadora responsável.

Participante da Pesquisa

Jefferson Marçal da Rocha

Fátima Anise Rodrigues Ehlert

Girúá (RS), ____ de _____ de 2015.

**APÊNDICE D – QUESTÕES PARA O 1º SEMINÁRIO DOS GESTORES,
SUPERVISORES, ORIENTADORES E CONSELHEIROS**



Projeto de Intervenção

**O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO
INCENTIVO À IMPLANTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NAS
ESCOLAS MUNICIPAIS DE GIRUÁ – RS**

Sétimo Encontro

- 1- Que segmento você representa? Expresse em números, conforme participantes do grupo.
 PROFESSORES FUNCIONÁRIOS ALUNOS PAIS

- 2- Como você foi convidado a participar do Conselho Escolar?

- 3- Você considera importante a sua participação na vida da escola? De que forma você participa?

- 4- Você se sente parte das decisões da escola? Em que momentos isso acontece?

- 5- Você acredita que a escola pode transformar a vida da comunidade? Como?

- 6- Na sua opinião qual a função da escola?