

**ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

AUREABELA DE ALMEIDA CATUNDA

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO FORTALECIMENTO DO
PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM**

SÃO LEOPOLDO

2012

AUREABELA DE ALMEIDA CATUNDA

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO FORTALECIMENTO DO
PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM**

Trabalho final de Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de Mestre em
Teologia Programa de Pós-Graduação;
Linha de Pesquisa: mestrado profissional
em teologia – Educação Comunitária com
Infância e Juventude.

Orientador: Prof^o. Dr. Júlio César Adam

São Leopoldo

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C369r Catunda, Aureabela de Almeida
A relevância da gestão democrática no fortalecimento do processo de ensino aprendizagem / Aureabela de Almeida Catunda ; orientador Júlio César Adam. – São Leopoldo : EST/PPG, 2012.
70 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2012.

1. Democratização da educação – Brasil. 2. Escolas – Organização e administração. 3. Política educacional. I. Adam, Júlio César. II. Título.

AUREABELA DE ALMEIDA CATUNDA

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO DE ENSINO E
APRENDIZAGEM

Trabalho final de Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de Mestre em
Teologia Programa de Pós-Graduação;
Linha de Pesquisa: mestrado profissional
em teologia – Educação Comunitária com
Infância e Juventude.

Data: 05 de julho de 2012.

Júlio César Adam – Doutor Escola Superior de Teologia

Laude Erandi Brandenburg- Doutora da Escola Superior de Teologia

AGRADECIMENTOS

Para chegar aqui, foi necessário um processo colaborativo que envolveu várias pessoas, como meu Amigo Jesus Cristo, nosso irmão filho de Deus que em sua infinita bondade concedeu saúde física, mental e espiritual para galgar mais esta etapa do ensino e também colocou em meu caminho verdadeiros anjos como Neulimar Lima, meu amado companheiro, que me apoia incondicionalmente em minhas ações. Aos meus filhos, Elizeu Leal, Annik e Enock Catunda, pelo amor e carinho nas horas difíceis e por terem me acompanhado na trajetória da vida acadêmica.

As minhas queridas irmãs, irmãos e cunhada, pela amizade, amor, afeto e companheirismo durante esses dois anos de caminhada, a pedagoga Idelice Freitas, profº Jorge Eduardo de Alcântara e Luiz Carlos Albuquerque pela releitura, correção do texto escrito, aos mestres da academia que abriram um leque de conhecimento de suma importância para a vida docente pessoal e espiritual os agradeço na pessoa de meu orientador Profº Dr. Júlio César Adam. Em suma a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigada.

LISTA DE ABREVIATURAS

AM.	-	Amazonas
Art.	-	artigo
APMC.	-	Associação de Pais e Mestres e Comunitários
CMEI	-	Centro Municipal de Educação Infantil
FUNDEB.	-	Fundo Nacional da Educação Básica
LDB.	-	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ONGS.	-	Organização Não Governamental
PDDE.	-	Programa Dinheiro Direto na Escola
PPP.	-	Projeto Político Pedagógico
RCNEI	-	Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil
SEMED.	-	Secretaria Municipal de Educação

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar a relevância da gestão democrática no fortalecimento do Processo Ensino Aprendizagem, em um Centro Comunitário de Educação Infantil Localizado na Zona Urbana, da Zona Leste do Município de Manaus-Am. Com a pesquisa observa-se a veemência na fala de vários autores quanto à necessidade de uma gestão democrática pedagógica que possa favorecer a promoção da aprendizagem dos alunos de modo significativo e prazeroso mediado pelo equilíbrio dos conteúdos a fim de que estes possam ao longo de seu desenvolvimento municiar-se de instrumentos e informações que os auxiliem a enfrentar as mudanças estruturais sócio-políticas contemporâneas. Os resultados obtidos através do objeto de pesquisa nos mostra que apesar, das dificuldades que se apresentam, a gestão participativa é uma ação viável dentro do contexto político pedagógico, podendo contribuir consideravelmente com o processo de aprendizagem dos educandos para torná-los cidadãos pensantes, críticos construtivos e agentes transformadores do meio em que estão inseridos.

Palavras-chave: Gestão; Democracia; Aprendizagem; Participação.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the relevance of democratic management in strengthening the Teaching Learning Process in a Community Center for Early Education (Kindergarten) Located in the Urban Zone, East Zone of the City of Manaus-Am. With the research was observed the strongly the speech of various authors on the need for democratic pedagogy management that may favor the promotion of student learning and enjoyable significantly mediated by the balance of the contents so that they can along its developing tools obtain information that helps them cope with the structural socio-political changes contemporary. The results obtained with the object of research shows that in spite of the difficulties, participative management is a feasible action within the political context of teaching, which may contribute significantly to the learning process of students to make them citizens thinking, critical constructive agents of change and the society in which they live.

Keywords: Management; Democracy; Learning, Participation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. GESTÃO ESCOLAR.....	15
1.1. Revendo Conceitos.....	15
1.2. Bases Filosóficas e Pedagógicas da gestão escolar.....	18
1.3. Gestão Democrática no Contexto Escolar.....	19
1.4. A gestão democrática / participativa no contexto sócio cultural.....	21
1.5 Conclusão.....	27
2. PRÁTICAS EFETIVAS DE ENSINO: UM CASO DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA/PARTICIPATIVA.....	29
2.1 Introdução.....	29
2.2. Gestão Pedagógica democrática/participativa do CMEI.....	30
2.3. Currículo organizado e articulado.....	33
2.3.1. Mãozinha Encantada.....	34
2.3.2. Passos Mágicos.....	35
2.3.3. Criança estudando, pais atuando.....	35
2.4. Proteção do tempo de aprendizagem.....	37
2.5. Deveres de casa frequentes e consistentes.....	38
2.6. Disponibilidade e utilização de recursos didáticos e pedagógicos.....	39
2.7. Avaliação contínua do rendimento dos alunos.....	40
2.8. Avaliação contínua do desempenho do professor no processo de ensino e aprendizagem.....	41
2.9. Atuação efetiva do pedagogo.....	42
2.10. Normas e regulamentos escolares.....	42
2.11. Relações pessoais e interpessoais na escola.....	42
2.12. Gestão de resultados educacionais.....	45
2.13. Conclusão.....	47
3. PROPOSTA PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	48
3.1.Introdução.....	48
3.2. Uma Construção para o fazer coletivo.....	50

3.2.1. A importância das relações democráticas na escola.....	51
3.2.2. Contribuição do PPP na gestão democrática/participativa.....	54
3.2.3. Gestão e Missão na práxis educativa.....	55
3.3. Conclusão.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	63
ANEXOS.....	65

INTRODUÇÃO

A gestão democrática na educação no Brasil já se figura como norma jurídica desde a constituição Federal de 1998 e sua regulamentação tem tido interpretações que variam de acordo com o lugar e com os sujeitos envolvidos.

A Lei Orgânica do Município de Manaus, de 05/04/1990, Art. 346, criou mecanismos para efetivar o processo de participação social na formulação e controle de Política Municipal da Educação.

Esta democratização representa um movimento na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseados no corporativismo e clientelismo. O movimento tem produzido avanços significativo tais como o envolvimento da comunidade nas decisões da escola e a implantação de conselhos escolares que possuem autoridade deliberativa e também poder decisório no controle de recursos financeiros.

Estas mudanças que ocorrem atualmente sempre buscaram o aperfeiçoamento dos processos e a melhoria das gestões as quais se limitavam a escolher entre ser tradicional e ser moderna. Essa tipologia não desapareceu, mas não responde a todas as questões atuais da escola.

A crise dos paradigmas educacionais atinge também os gestores, os quais se perguntam sobre o seu papel e como gerenciar uma escola numa sociedade contemporânea, caracterizada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura, pelo pluralismo sócio-político, pela emergência do poder local.

Nessa sociedade cresce a reivindicação pela participação, pela autonomia e contra toda a forma de uniformização; cresce também o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua, etc. A multiculturalidade é a marca mais significativa do nosso tempo.

Diante deste panorama deve-se buscar a escola como organizadora de novas relações sociais, como organismo que estabelece o partilhamento das decisões, como sistema que prepara o aluno para o mercado de trabalho e essencialmente, como responsável pela formação para o exercício e a prática da cidadania. Logo, ela precisa acompanhar mudanças tecnológicas, científicas, políticas e sociais que estão acontecendo com a sociedade de forma globalizada.

Neste sentido, investigar a gestão democrática e as dificuldades encontradas pelos gestores de Ensino Público para sua implantação é importante porque pode colaborar com o fortalecimento de participação da comunidade nos processos de planejamento, tomada de decisões e a avaliação dos resultados obtidos na escola.

A gestão democrática do ensino possui características próprias e para que ela aconteça, devem-se observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comportamento e a participação dos atores como um todo, descentralizando o poder e dividindo responsabilidades.

O objetivo da gestão democrática é envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva de educação. O seu envolvimento resulta em um conjunto de interesse que coincidem com os interesses coletivos.

Percebe-se então, que a gestão democrática necessita da participação de todos, que direta ou indiretamente, participam da vida da escola para que haja partilha de discussões.

Uma gestão participativa pressupõe uma maneira de atuar coletivamente, construindo com a comunidade escolar um plano de ação que minimize ou solucione possíveis problemas existentes na escola.

Ao falarmos em gestão participativa pensamos num gestor que deseja ser um grande articulador das ações de todos os segmentos, o condutor dos projetos da escola, aquele que prioriza a questão pedagógica e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo, sendo que antes de tudo o gestor é um educador, formador de opiniões.

O mesmo possui uma função primordialmente pedagógica, social e espiritual, que lhe exige o desenvolvimento da competência técnica, político-social e pedagógica. Em sua gestão o mesmo deve ser um articulador nos diferentes segmentos escolares em torno do Projeto Político Pedagógico da escola. Quanto maior for sua formação, atualização e articulação melhor será o desempenho de suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação a sua responsabilidade social com a sua comunidade.

O diretor articulador deve escrever sempre uma liderança na escola, mais uma liderança democrática, que seja capaz de dividir o poder da discussão sobre os assuntos escolares com os professores, funcionários, pais de aluno, alunos e comunitários. Através de sua liderança deve criar mecanismos e estimular a

participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige. ¹ Isso não significa abrir mão de responsabilidades ou das funções inerentes a seu cargo, entre as quais podemos citar a função da liderança eficaz em função do gestor administrativo, o cuidado, entre outros.

A partir dessa prática, poderá melhorar a qualidade de seu próprio trabalho docente, uma vez que estará conhecendo o espaço escolar, seu funcionamento e as pessoas com as quais trabalha e convive.

Desta maneira, a participação e trabalho do gestor são como liderança capaz de transformar inclusive divergências, sempre a serviço da qualidade de ensino. Ou seja, a gestão democrática de Ensino se constitui para a comunidade em espaço público de direito, que ofereça condições de igualdade e que transforme num ambiente com ações coletivas.

No entanto, o que ainda se vê são gestores que se referem à complexidade das funções, reclamando da comunidade escolar que desconhecem a organização, o funcionamento e a estrutura, sobre tudo administrativa da escola, o que muitas vezes é verdadeiro. Nem por isso os docentes são os maiores responsáveis por tal desconhecimento, uma vez que estão diante dos reflexos de um modelo de gestão escolar baseada numa estrutura, sobretudo administrativa autocrática vertical e hierarquizada, fundamentada numa rede de ensino ou num sistema educacional burocrático fechado. Sistema este que não admite ou no mínimo, dificulta a participação de seus representantes e das representações dos demais segmentos escolares e comunitários na gestão da unidade e na escolha de seus próprios dirigentes.

Um dos fatores que obstaculizam a participação da comunidade na escola é a ausência de políticas educacionais sérias, consistentes e permanentes, que, possibilitem a capacitação dos diversos segmentos.

A esta pesquisa, portanto, é relevante na medida em que se propõe a levantar questões sobre as dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas para a implantação de uma escola verdadeiramente democrática visto que a capacidade de liderar e de administrar a circulação e transmissão de informações com a participação de todos no processo educativo são fatores determinantes para uma gestão verdadeiramente democrática.

¹ Conselho escolar; APMC; Grêmios estudantis; Padre; Pastores; Pastores; Delegado; Diretor do posto de saúde; Liga esportiva e outros.

Sendo assim, busca-se responder como a implantação de uma gestão efetivamente democrática participativa pode interferir no desenvolvimento do processo ensino aprendizagem e na organização do trabalho administrativo e pedagógico, envolvendo todos os segmentos escolares.

Por meio de pesquisa bibliográfica, referenda por diversos autores dentre os quais destacamos: Naura Syria Ferreira Carapeto, Guimar Namó de Mello, José Carlos Libâneo, Ivana Alves Monnerat de Azevedo, Fernando Hernandez, Moacir Gadotti, Maria Goldberg, dentre outros.

Vale aqui ressaltar que utiliza-se tais autores em função dos mesmos demonstrarem em suas ideias, que é possível uma gestão democrática/ participativa interferir no processo de aprendizagem e capacitação dos segmentos escolares, driblando de forma inteligente os obstáculos com os quais a escola se depara no seu cotidiano tais como: A falta de comprometimento de alguns profissionais, a interesse de vários pais/responsáveis, membros de associações a resistência dos governantes de elaborar políticas pública efetivas.

A escola e os que nelas compartilham não podem se contentar com o fato de ela ser apenas um local de encontros e desencontros, de chegadas e partidas, a escola tem que se desconstruir para se construir em saberes compartilhados visando o produto final: a formação holística do homem.

1. GESTÃO ESCOLAR

1.1. Revendo conceitos.

Gerenciar escola, no mundo contemporâneo no contexto das transformações que se apresentam na sociedade do conhecimento, requer um conjunto de diferentes medidas e construções que tem por fim.

Alargar o conceito de escola, reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e a integração e territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas as diversidades das situações existentes.²

A gestão democrática nos dá suporte para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico dando redimensionamento ao papel da escola no cumprimento de seu papel político institucional possibilitando a efetiva participação de todos na construção e gestão do projeto de trabalho o qual possibilite formar e autoformar a todos os envolvidos no processo pela e para a leitura e releitura, as quais podem subsidiá-los para as políticas atuais.

No Brasil e porque não dizer no mundo, a gestão democrática valorizou-se, muito embora a maioria ainda não a compreenda como prática social, educacional, como recurso de formação e prática na cidadania, portanto faz-se necessário na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Há muito ainda a ser feito para que a verdadeira participação cidadã seja uma qualidade na construção da democracia, o PPP dá a autonomia da escola e da própria vida, transcendendo assim a cidadania local para se projetar em uma cidadania mundial.

Através da participação organizada dos educadores materializa-se o objeto de construção prática no campo da administração da educação a qual se consolida em forma de lei na LDB em seus art.14 e 15.

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 no projeto pedagógico da escola;

² BARROSO, J. *O reforço da autonomia das escolas e flexibilização da gestão escolar em Portugal*. In: FERREIRA, N. (Org.) *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. Ed. São Paulo: Cortez 2000; p. 11.

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas do direito financeiro público.³

Os artigos acima citados confirmam a viabilidade para o desenvolvimento, organização e exercício da gestão democrática da educação, ao que se refere aos princípios que elaborarão o ensino e a construção da autonomia, constituem uma diretiva de organização dos princípios fundamentais, ordenamento educacionais, incide profundamente em toda a estrutura do estado e provoca uma divisão de soberania horizontal, garantido o caráter democrático.

Portanto, elementos tais como: Gestão democrática, participação dos professores e comunidade escolar como um todo, elaboração do PPP, autonomia administrativo-pedagógica são impreteríveis na construção da gestão escolar. Dentro desse contexto, vale definir algumas concepções de gestão, as quais possam nos nortear a um novo significado à gestão da educação e sua administração, visto que gestão está comprometida com os desafios e novos saberes importantes na construção da concepção de humanidade como comunidade planetária.

O termo gestão vem do latim *gestione ato ou efeito de gerir, gerência* – traz em si a capacidade de gerenciar atos administrativos.

De acordo com Libâneo, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnicos administrativos.⁴

Azevedo diz que a Gestão Escolar abrange três áreas que funcionam interligadas de modo integrado: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão administrativa.⁵

A Gestão Pedagógica cuida de gerir a área educativa da escola, estabelece objetivos para o ensino, define as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos, propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares, acompanha e avalia o rendimento das propostas

³ Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, artigos 14 e 15.

⁴ LIBÂNEO, José Carlos. "Organização e Gestão da Escola". In: *Os conceitos de Organização, Gestão, Participação e de Cultura Organizacional*. Goiânia: Alternativa, 2004, p.101.

⁵ AZEVEDO, Ivana Alves Monneratde. *A Gestão Educacional na Era da Informação: Novas competências e Competências Reconfiguradas*. [2008^a]. p. 5 Inédito.

pedagógicas, dos objetivos e cumprimento de metas, avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.

A gestão de Recursos Humanos é a parte mais sensível da administração escolar, pois gere alunos, equipe escolar e comunidade.

Gestão Administrativa gerencia os equipamentos da escola e infraestrutura. Essas áreas devem atuar de maneira integrada, garantindo assim a organicidade do processo educativo.

No estudo das Instituições e Organizações Educacionais, o termo gestão vem dando uma conotação de administração à qual se “aloja” em um mundo pensante com um mundo mais dinâmico, transcrevendo movimento, ação, participação e mobilização. No entanto, alguns autores⁶ se opõem a nomenclatura do termo gestão para a educação.

As formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que caracterizaram a gestão escolar por longo tempo estão ultrapassadas, no entanto, para o bom desenvolvimento da escola alguns destes mecanismos são utilizados como instrumento mas, somente como instrumental a serviço dos propósitos decididos coletivamente e expressos no PPP da escola cumprindo assim seu papel social.

No entanto, a gestão da educação acontece em todos os ambientes da escola, principalmente em sala de aula, onde se objetiva o PPP, não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para consolidação de novas políticas.

È importante ressaltar que em todas as instâncias do fazer pedagógico se faz presente a ação administrativa, exemplifica-se o professor que de modo geral administra a classe ou lição transmitindo conhecimento, oportunizando aos alunos os saberes os quais irão conduzi-los a uma nova integração político social em que estão inseridos e quiçá planetária.

Nesse sentido, na prática educacional, gestão é uma atividade facilitadora estruturada na definição e na prática dos objetivos educacionais, componente decisivo na eficácia escolar, por meio da prática administrativa.

⁶ Osborne, 1986, se contrapõe ao termo gestão em virtude de o mesmo dá sentido de rotina burocrática à educação e Ball, 1989, a vê como pano de fundo escondendo a verdadeira realidade da escola.

1.2 Bases Filosóficas e Pedagógicas da Gestão Escolar.

Para gestar a educação, no contexto das transformações que se operam na era da globalização, faz-se necessário conhecer as bases nas quais a mesma se fundamenta. Sendo assim, procura-se explicitar o que nos leva a defender uma postura democrática na gestão escolar.

A definição de gestão democrático-participativa está permeada por princípios que partilham autonomia, cooperação e coletividade, comprometimento em grupo.

Os traços da globalização estão preponderantemente marcados na política social da escola, o que muitas vezes dificulta a verdadeira democratização da educação.

A gestão democrática participativa centrada na liberdade, na reflexão crítica se baseia filosoficamente na arte de argumentar e contra argumentar e, concebe o mundo em constante mudança, tudo se relaciona, se transforma, dando assim, significando à unidade e lutas dos contrários.

Neste sentido, sua base pedagógica consiste em aprender fazendo, os conteúdos são estruturados a partir dos conceitos mais gerais e essenciais da matéria, transformados através da interação professor aluno.

A gestão democrática participativa é um posicionamento que se contrapõe à gestão autoritária a qual centra-se demasiadamente na disciplina e tem como base o positivismo que se centra no que é real, palpável, resultante de experiências. Os conhecimentos descansam sobre os fatos observáveis, sua base pedagógica é a transmissão do conhecimento, a valorização da memória o que foi extremamente prejudicial ao aluno.

Ao se contrapor, a gestão democrática participativa necessita ser repensada e ressignificada ante a “cultura pluralista”, necessita comprometer-se com a fraternidade, a solidariedade, a justiça social e a construção humana do mundo.⁷

Essa realidade intima habilidades cada vez mais elevadas para qualquer área profissional ou qualquer setor o qual o indivíduo trabalhe, a formação humana do cidadão exige cada vez mais do diálogo e o dos atores do mundo educacional, a fraternidade, solidariedade a justiça social, o respeito para com o outro e a

⁷ FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Repensando e Resignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”*. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/eslu/2589/22619pdf>.

libertação humana necessitam ser incorporados e assimilados como base ética necessária à formação humana de todo cidadão, pois quem não consegue caminhar com as mudanças científicas, tecnológicas e sócio-políticas ficará impossibilitado para o trabalho e para a vida social.

1.3 . Gestão Democrática no contexto Escolar.

A educação brasileira vem sofrendo modificações ao longo dos anos. No entanto, é percebido que ainda hoje, há um alto índice de fracasso escolar. Nessa perspectiva, verificou-se durante a elaboração deste projeto de pesquisa, a escassez de dados estatísticos, na literatura brasileira, principalmente nas regiões norte e nordeste, que apontem índices confiáveis sobre o fracasso escolar.

Apenas no estado de São Paulo se encontra com mais frequência, publicações a respeito do assunto. Por exemplo, a pesquisa realizada por Patto (1997), em 60 escolas estaduais de diferentes regiões do estado de São Paulo, evidenciou-se o problema, pois somente 10% dos alunos conseguiam completar oito séries em oito anos.

Assim, a educação brasileira deve buscar aperfeiçoar a prática pedagógica baseando-se no processo de desenvolvimento de ser humano, observando a realidade educacional de cada comunidade escolar, adotando políticas educacionais, através da descentralização educativa e a descentralização escolar.

De acordo com Ferreira⁸ (2001), há uma realidade complexa nas relações entre centralização e descentralização no processo das políticas educativas que implica em uma necessidade de se adotar um modelo de gestão que possibilite maior autonomia ao processo de organização da escola. A adoção de tal medida pode facilitar a escola realizar sua finalidade que é a formação da criança e dos jovens que a frequentam.

A autora destaca um modelo de gestão que seja construído coletivamente, através de um projeto pedagógico de trabalho, que tenha como objetivo a transformação com competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no

⁸ FERREIRA, Naura Syria C. *Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios*. 3ª. ed. São Paulo. Cortez, 2001.p.67.

respeito e as práticas se efetivem, coletivamente no companheirismo e na solidariedade.

A partir de tal consideração, a importância do projeto Político Pedagógico teria grandes benefícios para a melhoria de qualidade na educação. O grande desafio da escola está em garantir um padrão de qualidade de ensino e ao mesmo tempo respeitar as diversidades locais, étnicas, sociais e culturais do alunado. Nessa perspectiva, Mello⁹ reforça que cabe à gestão do processo de ensino, o papel de garantir que a informação seja realmente acessível e de qualidade a todos, mediar conflitos e não permitir que os problemas gerados pelos processos participativos dentro da comunidade escolar prejudiquem o exercício da função mais importante da escola, que é o ensino.

A autora enfatiza que a função da escola no ensino, significa fazer da gestão pedagógica o eixo central da organização do processo educativo, da administração central até a unidade escolar. Entendido como processo de satisfação das necessidades básicas de aprendizagem, o ensino neste caso refere-se tanto a instrução (domínios de códigos e conteúdos) como a aquisição de habilidades cognitivas de nível superior (flexibilidade, criatividade, autonomia, capacidade de resolver problemas, de fazer escolhas e de continuar aprendendo, entre outras).

Para Mello¹⁰, a reformulação do sistema de ensino seria essencial no sentido de superação da barreira do fracasso escolar, isto, através da criação de um padrão de gestão que tenha como prioridade melhorar o processo de ensino aprendizagem, com definições de objetivos que levem em conta as condições peculiares de cada região e escolas.

Libâneo¹¹ diz que é preciso considerar a importância que os procedimentos de uma gestão democrática e participativa ocupam em função dos objetivos da escola sendo necessário ter clareza de que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante as práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem, diminuindo com isso o alto índice de fracasso escolar.

⁹ MELLO, Guimar N. *Cidadania e Competitividade: Desafios educacionais do terceiro milênio*. 8ª. ed. São Paulo: Cortez, 2000.p.88.

¹⁰ MELLO, 2000.p.94.

¹¹ LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.p.56.

Assim, Mello enfatiza que a gestão política de problema pode viabilizar o processo de aprendizagem, garantindo que padrões básicos de qualidade sejam observados para todas as escolas e todos os alunos.

O autor esclarece que a satisfação das necessidades básicas da educação remete aos conteúdos de formação geral e básica, sobretudo a forma de apresentação dos conteúdos e organização das condições de ensino que facilitam a aquisição das habilidades cognitivas e sociais. Dentro desse contexto, o autor diz que:

A gestão pedagógica pode promover na aprendizagem o equilíbrio entre os conteúdos consagrados tradicionalmente e os que refletem realidades locais ou termos específicos, buscando induzir e estimular incentivos que permitam um desenho curricular mais integrado, garantindo a qualidade de aprendizagem.¹²

Nesse contexto, como a mensuração de aproveitamento é uma parte integrante do processo geral de ensino aprendizagem, faz-se necessário observar os seguintes aspectos: de acordo com Mouly¹³, a escola é responsável pelo crescimento geral do aluno, e seu programa de avaliação deve abranger mais do que a simples verificação de habilidades, típica de muitas escolas antigas. Para que permita melhores resultados, o programa deve interessar-se pela avaliação das seguintes áreas: inteligência que é a organização de capacidade para aprender com vivacidade e precisão, fatos amplos e sutis especialmente os abstratos, para exercer controle mental, e apresentar flexibilidade e invenção, ao procurar solução para problemas; aptidões específicas que têm especial importância, tendo unificação nos pontos fracos e fortes que o aluno apresenta no nível colegial; interesse através do qual se observa a motivação do estudante; ajustamento social e pessoal que tenham uma relação direta com o aproveitamento escola e o comportamento na sala de aula.

1.4. A gestão democrática / participativa no contexto sociocultural

O mundo da educação diz respeito às pessoas, ao seu contexto sócio-cultural, aos sujeitos aos conhecimentos, aos conflitos de liberdade e de decisão e

¹² MELLO, 2000, p. 71.

¹³ MOULY, George, J. Psicologia Educacional. 9ª Ed. Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais. 1993. p. 253 a 255.

as condições de vida, tanto em plano individual quanto coletivo. Por essa razão, Aquino¹⁴ entende que apreensões do cotidiano escolar atual por parte de seus protagonistas evoquem insatisfação, insuficiência, desalento, e quando não calamidades. E disso o fenômeno do fracasso aparece ser o herdeiro mais direto. Dentro desse contexto o autor destaca a queixa escolar como constituída de uma história coletiva, pois, analisar produção da queixa escolar implica buscar o quanto é possível essa produção, afetando os fenômenos nos quais ela se viabiliza. A partir desse entendimento pode-se avaliar a possibilidade de mudança no que está sendo produzido. O trabalho implica em um processo de intervenção, em um campo de força, onde o contexto institucional produz o fracasso escolar.

Hoje, no Brasil milhares de crianças são encaminhadas para atendimento com psicólogos, pedagogos, fonoaudiólogos entre outros profissionais, por apresentarem dificuldades no processo de ensino-aprendizagem ou de comportamento, onde estes desenvolvem sistemas de avaliação sem levar em consideração todo o processo que envolve a escola.

Dentro dessa realidade, Mello destaca:

A vida de todos os alunos é determinada por um julgamento dicotômico-êxito/ fracasso - ao final de cada ano ou etapa, entendidos de modo estanque. A ausência de capacidade de gestão institucional e técnica para lidar com o fluxo escolar de modo a assegurar um processo contínuo de aprendizagem, está provavelmente na raiz do fenômeno de repetência e da evasão escolar.¹⁵

Nesse sentido, faz-se necessário construir uma prática sistemática de avaliação dos diversos sujeitos, componentes da organização escola, tais como: a atuação do professor e de outros profissionais; conteúdos e processos de ensino; as condições, dinâmicas e relações de trabalho; os recursos físicos e matérias disponíveis; a articulação da escola com a comunidade e até própria sistemática de avaliação.

Diante disso, observa-se a importância da gestão do processo político pedagógico na promoção de estratégias educacionais, orientados para o planejamento dos fatores de mudança que contribuam para a promoção da

¹⁴ AQUINO, Julio Groppa. *Erro e Fracasso na Escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus, 1997. p. 153.

¹⁵ MELO, 2000. p. 77.

aprendizagem. Possibilitando uma melhor capacidade de avaliar resultados, compensando desigualdade e flexibilizando as soluções que satisfaçam as necessidades de aprendizagem, importantes e decisivas para o melhor desempenho escolar.

Segundo Libâneo¹⁶, a gestão é a atividade pela qual estão mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo. Nesse contexto, o autor enfatiza que a organização e os processos de gestão, incluindo a direção assumem diferentes significados de acordo com a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos.

Mello¹⁷ define a gestão como um conjunto de estratégias diferenciadas, dirigidas para a solução de problemas, que devem ser, o mais claramente possível, identificadas e caracterizadas. Nesse sentido, o autor esclarece que o planejamento visa uma previsão em longo prazo enquanto que o objetivo do padrão da gestão pode ser de curto e médio prazo; assim, levanta o maior número de alternativas para o futuro mais remoto e, reconhecendo a grande dose de incerteza, procurando deixar uma grande margem para ações de ajuste dando importância às prioridades no sentido de que elas indicam onde iniciar o curso em curto prazo. Nesta perspectiva, a gestão escolar assume um significado importante com relação ao clima organizacional que constitui o ambiente psicológico da escola atual.

Libâneo¹⁸ entende que a escola é uma instituição social com objetivos explícitos, tais com: desenvolvimentos das potencialidades dos alunos através de conteúdos inerentes aos conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores. A tarefa básica da escola é o ensino, que se cumpre pela atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de realização do trabalho docente. Há, assim, uma interdependência entre os objetivos e funções da escola e organização e gestão do processo de trabalho na escola.

Dentro desse contexto Mello enfatiza que:

¹⁶ LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.p.94.

¹⁷ MELLO, 2000.p.78.

¹⁸ LIBÂNEO, 2001.p.125.

As escolas eficazes e bem organizadas apresentam varias características em comum: dispõem de um ambiente bem ordenado, enfatizam o desempenho acadêmico, estabelecem altas expectativas para o desempenho de seus alunos, e são dirigidos por professores e diretores que realizam o maior esforço com ensino efetivo e encorajam os alunos a aprenderem, independentemente de suas condições familiares.¹⁹

De acordo com a fala dos autores, a escola é um lugar de concepção realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Buscar uma nova organização para a escola constitui uma ousadia para os educadores, pais, alunos e funcionários.

Para que haja um ensino de qualidade, é preciso que a instituição educacional seja regida com técnica e participação efetiva do projeto político pedagógico que é de grande importância para dar um direcionamento aos objetivos da escola, através de uma gestão democrática, envolvendo pais, discentes, professores, e funcionários.

O projeto político pedagógico constitui o plano global da instituição ou o Projeto Educativo é um instrumento metodológico, cuja finalidade é contribuir para a organização do conhecimento escolar. A autonomia e gestão democrática fazem parte do próprio ato pedagógico. Portanto, a gestão democrática da escola é uma exigência de seu projeto político pedagógico e sua elaboração deve abranger todos os que participam da realidade escolar (corpo docente, discente e comunidade), não apenas como seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais.

Segundo a definição de Veiga

O projeto político pedagógico é um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com sua clientela. É valorização da identidade da escola, é um chamamento a responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa.²⁰

Assim, a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9394, de 1996 – no seu artigo 12, Inciso I, propõe, como um dos objetivos dos estabelecimentos de ensino, a elaboração e a execução de sua proposta pedagógica. Almeida & Fonseca dizem que:

¹⁹ MELLO, 2000, p. 81.

²⁰ VEIGA, 1995, p. 110.

Educar é preparar para o mundo, é construir um sentido para aplicação dos processos de aprendizagem, introduzindo novas concepções de ensino e de aprendizagem, ancorados em avanços no entendimento da psicologia humana resultando em novas propostas didático-pedagógicas.²¹

Os autores enfatizam que a escola é um ambiente privilegiado de aprendizagem. Nela o currículo, a formação dos professores, a administração do tempo, do espaço, o material didático devem ser esquematizados para ajudar a construir um ambiente de aprendizagem. Assim as estratégias e planejamento tornam-se instrumentos importantes para a melhoria do ensino.

Nesse contexto, o processo político pedagógico e gestão são importantes no planejamento na prática de programas de ações de resultados desejados, constituindo-se em estratégias necessárias a tomadas de decisões e nas formulações de objetivos no plano de ação, no meio de execução e critérios de avaliação no trabalho a ser desenvolvido.

O planejamento é uma concretização do processo político pedagógico que detalha objetivos, diretrizes e ações no processo educativo a ser desenvolvido na escola expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e propósitos da comunidade escolar. Assim:

De certo modo o projeto pedagógico curricular é tanto a expressão da cultura da escola (cultura organizacional) como sua recreação e desenvolvimento. Expressa a cultura da escola porque esta assentada nas crenças, valores, significados e modos de pensar e agir das pessoas que a elaboram. Ao mesmo tempo é um conjunto de princípios e práticas que reflete e recria essa cultura, projetando a cultura organizacional que se deseja visando a intervenção e transformação da realidade. O projeto, portanto orienta a prática de introduzir uma realidade: Conhece-se a realidade presente, reflete-se sobre ela e traçam-se às coordenadas para a construção de uma nova realidade, propondo-se as formas mais adequadas de atender as necessidades individuais dos alunos.²²

A abordagem do projeto político pedagógico como organização do trabalho da escola como um todo, está fundada nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita.

Assim, para Libâneo, Mello, Veiga e Almeida e Fonseca, a formação dos profissionais e das pessoas diretamente responsáveis pela educação da população, faz parte da construção do projeto político pedagógico. Este projeto por sua vez, não

²¹ ALMEIDA & FONSECA, 2000, p. 71.

²² LIBÂNEO, 2001, p. 125.

deve limitar-se aos conteúdos curriculares, mas, sim, estabelecer a discussão da escola como um todo e suas relações com a sociedade.

O projeto político pedagógico pode ser diferente para cada escola, de acordo com suas necessidades, no entanto é imprescindível que haja autonomia – tanto para estabelecer o seu projeto quanto para executá-lo.

Para Libâneo, na administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados. Quanto ao corpo discente, ao tomarem parte da solução dos problemas administrativos da escola – o que lhes tem sido historicamente negado – é necessário também evitar que a abertura de canais de expressão e de participação na gestão da escola sirva como pretexto para “contestar apenas por contestar” ou como justificativa para um descuido para com suas atribuições essenciais de educando, que devem se esforçar, sobretudo, para se apropriarem, da melhor forma possível, do saber historicamente acumulado.

Continuando com o mesmo autor, é a práxis administrativa escolar, enquanto ação humana transformadora adequada a objetivos educativos de interesse das classes trabalhadoras que se encontrarão as formas de gestão mais adequadas cada situação e o momento histórico determinados. Não há dúvida, porém, eu, qualquer que seja a forma assumida em sua concretização, a Administração Escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade.

De acordo com o mesmo autor, a concepção tecnicista de gestão, o processo é centralizador, as decisões ocorrem de cima para baixo, onde os profissionais têm que cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas e usuários da escola. Em uma concepção democrática-participativa²³, o procedimento de tomada de decisões se dá coletivamente com a participação de todos nesse contexto, verifica-se a importância do processo político-pedagógico para o melhor rendimento no processo de ensino-aprendizagem.

O mundo da educação desrespeita as pessoas e ao seu contexto sócio-cultural, aos sujeitos, aos acontecimentos, aos conflitos de liberdade e de decisão e as condições de vida, tanto em plano individual quanto em coletivo. Entende-se a participação como um envolvimento baseado no exercício das palavras e no

²³ Não há democracia sem participação, sem a tomada de decisões que emanem da coletividade, por isso para que não haja dúvidas quanto a esse conceito, uso o termo democrática-participativa.

compromisso da ação, isto é, a participação escolar autêntica une o esforço para entender com o esforço para intervir.

Na realidade, segundo os referidos autores a uma quase total ausência de participação da comunidade nos assuntos da escola, principalmente no que diz respeito às camadas sociais mais pobres, precisamente aquelas que talvez pudessem mais se beneficiar de um contato mais estreito com a escola pelo menos em termos de orientação a respeito de seu filho no ensino. Esta, todavia, não é uma questão que a escola sozinha pode resolver, por completo, já que existem problemas estruturais ligados às condições precárias de vida em que se encontram as famílias, que impedem a maioria dos pais de participarem.

A existência de colegiado ou conselhos de escola com poder para deliberar será também importante para a consolidar a prática da co-responsabilidade. A experiência desses colegiados e monitoramento permanente dos problemas e conflitos que surgem no dia a dia da escola quando se introduzem práticas de gestão compartilhadas, poderá dar conteúdos a gestão democrática requerida pela constituição.²⁴

Planejar a educação de forma socializada é exercitar a cidadania, já que implica nas tomadas de decisões, envolvendo com as ações do cotidiano escolar e avaliação dos serviços prestados a população. Deste modo, enfatiza-se a necessidade de uma proposta pedagógica que tenha como referencial básico o aluno, o professor, em fim, o grupo social concreto com interação com saber elaborado e que necessita ser dominado.

1.5. Conclusão

Nesse contexto, conclui-se que a redefinição dos programas do sistema educacional, que levem em conta as condições peculiares a cada região e comunidade, possibilitaria a realização dos objetivos da escola, a promoção da aprendizagem mediante as práticas pedagógicas exequíveis, bem como a implantação de uma gestão participativa com a consolidação do projeto político pedagógico da escola, propiciaria o alcance de melhores resultados, diminuído com isso os elevados índices de fracasso escolar.

É importante reiterar que o papel da escola é preparar o indivíduo dando-lhe condições de desfrutar dos bens produzidos pela sociedade, conquistar seus direitos sociais, políticos, e gerar as condições mínimas necessárias ao seu progresso

²⁴ MELLO, 2000, p. 98.

material, intelectual e cultural. No entanto, seria pretensão afirmar, que através da escola, poderia se fazer uma revolução social. Na verdade, a escola é a instituição que pode favorecer a prática democrática e conseqüentemente subsidiar a construção de uma consciência social que possam criar metas para o bem coletivo de toda a sociedade.

Para que se visualize concretamente essa afirmação, no segundo capítulo relataremos um caso real de uma gestão democrática participativa que se preocupa em organizar administrativa e pedagogicamente a escola de modo que a mesma tenha condições de favorecer ao aluno na construção de conhecimentos que os levem a construir um conceito significativo de coletividade, para que os mesmos possam, através de sua participação na sociedade, desfrutar os bens sociais.

2. PRÁTICAS EFETIVAS DE ENSINO: UM CASO DE GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA.

2.1. Introdução

Neste capítulo é exposto o caso de um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) situado na Zona Leste de Manaus, como exemplo de gestão escolar participativa ou democrática. Nesta escola a diretora busca favorecer a participação da comunidade intra e extra-escolar nos diversos setores da escola na perspectiva de que a mesma contribua no processo pedagógico da instituição.

Partindo do pressuposto de que são comuns as decisões e os problemas serem absorvidos e resolvidos pela gestão, a mesma centraliza ações, controlando todo o processo político pedagógico e, na maioria das vezes, colocando os demais integrantes do processo educativo como meros executores ou expectadores. Esse modo de conceber e realizar gestão deve-se a herança herdada da administração empresarial a qual foi incorporada de forma errada na administração escolar.

A expectativa de democratização da educação e da escola dá-se a partir da década de 80, quando o gestor passa a ser analisado como um foco importante para o estudo da gestão escolar, pois o mesmo deixa de ser apenas um elemento administrativo para se tornar um articulador das políticas sociais pedagógicas. Não podemos esquecer que o conceito e os fundamentos filosóficos da gestão aqui exposta encontram-se descritos no primeiro capítulo deste documento.

Embora sabedores de todos os elementos que compõem uma gestão, e afirmando-se não serem contrários a uma gestão participativa, ainda observa-se que os mesmos não programam ações que venham fortalecer a participação coletiva dos diferentes segmentos, que compõem a unidade escolar.

Em contrapartida, existem escolas que vêm demonstrando resultados positivos com o objetivo de conhecer e confirmar que a gestão participativa é viável e faz com que o processo de ensino aprendizagem se fortaleça. Mediante o exposto é que nos dispusemos a observar e relatar as iniciativas de ações que a gestora da escola pesquisada vem implementando para instituir um modelo de gestão participativa.

Para contextualizar este trabalho, utilizou-se dados de uma pesquisa realizada no CMEI em estudo no período entre 2009/2010 para a construção do

Projeto Político Pedagógico da instituição, tais como: Análise de documentos da secretaria da própria escola, na expectativa de identificar indicativos que pudessem ser tomados como orientadores das práticas de gestão pretendida naquele sistema de ensino; análise de entrevista com a diretora, de questionários respondidos por professores, funcionários, pais, Conselho Escolar e representante de vários segmentos da comunidade. Procedeu-se também a observação direta do trabalho sócio-pedagógico desenvolvido pelo CMEI e leitura do PPP.

Mediante os dados obtidos, foi possível observar *in loco* a viabilidade de um modelo de gestão pedagógico participativo, passa-se a relatar em dois eixos: inicialmente discorre-se sobre a gestão pedagógica e posteriormente relatam-se quais procedimentos a gestão utiliza para organizar administrativamente a escola.

2.2. Gestão pedagógica democrática/participativa do CMEI

A consolidação de uma gestão democrática no interior da escola não é algo espontâneo e fácil, pois na dinâmica das relações do poder poderá travar o avanço do processo.

A gestão democrática de educação nos remete a possibilidade de ação administrativa coletiva exigindo a participação de toda a comunidade escolar, nas decisões do processo educativo, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão administrativa e pedagógica, fazendo com que a escola, como instituição social, tenha a possibilidade construir a democracia como forma política de convivência humana. Na concepção de PARO:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.²⁵

Neste sentido, o gestor está numa posição importante de exercer liderança cívica em relação à liderança de sua área de atuação. Assim, trabalhando em coordenação com Conselho Escolar, os professores, pedagogo e demais funcionários da escola pode gerar uma força política visando o progresso da instituição de ensino, capaz de contribuir na construção de políticas públicas

²⁵ PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3.ed. São Paulo: Ática, 2000. p. 17

educacionais que venham gerar mudanças positivas na postura político social da comunidade na qual a escola está inserida.

Assim, o papel do gestor na escola é estimular e organizar mecanismos que favoreçam o desenvolvimento do processo educativo da instituição, tal qual o processo da instituição pesquisada, que utiliza como elemento concreto para o desenvolvimento do trabalho educativo, a implantação de projetos pedagógicos, acreditando que o trabalho com projetos é uma excelente opção metodológica para tornar a aprendizagem significativa e funcional.

Vale ressaltar ainda que usar a Pedagogia de Projetos como metodologia de trabalho expressa uma mudança de postura pedagógica fundamentada na concepção de que a aprendizagem ocorre a partir da resolução de situações didáticas significativas para o educando, aproximando-o o máximo possível do seu contexto social, através do desenvolvimento do senso crítico, da pesquisa e da resolução de problemas.

Hernandez²⁶ propõe que a organização do currículo deve ser feita por projetos de trabalho ao invés de tradicionais disciplinas, pois o currículo tradicional abduz as crianças do mundo real. Os conteúdos podem ser transmitidos por meio de projeto, necessitando, portanto que se comece a pesquisar e buscar evidências sobre o assunto.

Seguindo esse pensamento, a proposta para a prática educativa do professor é trabalhar os conteúdos por meio de projetos pedagógicos, articulando a teoria com as experiências de vida do educando. Sendo que para tanto, é fundamental romper com as limitações do cotidiano, convidando os educandos e a comunidade à reflexão sobre as questões importantes da vida real e da sociedade em que vivem.

Para atender essa necessidade a instituição adotou o Projeto Crianças Estudando, Pais Atuando. Através dele, desenvolvem-se dois subprojetos e algumas ações que nos permitem aproximação e diálogo com a comunidade intra e extraescolar acerca da função da escola, bem como aos pais vivenciar em conjunto com seus filhos o cotidiano escolar destes. São eles: Oficina e seminários de pais.

Na oficina os pais, com a mediação dos professores, participam da rotina escolar dos filhos, confeccionam com eles materiais a serem utilizados em sala de

²⁶ HERNANDEZ, Fernando; VENTURA, Montserrat. *A organização do currículo por projetos de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 1998. p. 72 a 75.

aula, dialogam sobre o fazer escolar e apresentam propostas de temas a serem discutidos no seminário. Neste, por sua vez, é discutido o tema de maior destaque na Oficina, enfatizado a importância da parceria escola/família. Em ambas as ações a avaliação das mesmas é feita de forma escrita e, posteriormente, os elementos delas colhidos servem como pontos norteadores do trabalho pedagógico impresso no planejamento didático dos professores e, conseqüentemente, em ações pedagógicas como: reuniões, culminâncias pedagógicas, atividades culturais e confraternizações.

Segundo Gardner²⁷, para que as diversas inteligências sejam desenvolvidas, é preciso que o sujeito seja levado a resolver problemas. Neste sentido, a dinâmica de projetos poderá auxiliar na formação de um sujeito integral, com possibilidades de desenvolvimento em diferentes áreas do conhecimento e de aprender no coletivo, principalmente quando se conhece suas necessidades e anseios.

Todavia, segundo Hernández²⁸, os projetos não podem ser considerados como um modelo pronto e acabado ou como metodologia didática separados de sua dimensão política. Trabalhar com projetos significa dar novo sentido ao processo do aprender e do ensinar. Eles devem estar voltados para uma ação concreta, partindo da necessidade dos alunos de resolverem problemas da sua realidade, para uma prática social que pode ser adaptada ao contexto escolar através de exposições, maquetes, músicas, dança, trabalhos artísticos, artesanatos, passeios, dentre outros.

Com esse intuito e em observância a Proposta Pedagógica da Educação Infantil²⁹ da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), segundo a qual “[...]. Alguns projetos surgem de uma curiosidade intelectual das crianças e outros da necessidade de se realizar tarefas”, operacionalizou-se a implantação dos projetos Passos Mágicos e Mãozinha Encantada, ambos trabalhando com o desenvolvimento de conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais.

Tendo como objetivo promover o desenvolvimento educacional, sócio-cultural e afetivo do aluno, contribuindo para seu crescimento como cidadão crítico, construtivo, reflexivo e consciente do seu papel na sociedade.

²⁷ GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática* 1ª. ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1995.p. 07.

²⁸ HERNANDES, 1998. p. 72 a 75.

²⁹ PROPOSTA CURRICULAR PARA EDUCAÇÃO INFANTIL. Secretária Municipal de Educação. Manaus, 2009.

Esse objetivo é alcançado através da realização de ações pedagógicas que favoreçam a participação da família no universo escolar, afim de que as mesmas participem efetivamente do processo educativo de seus filhos, propiciando situações de convívio escolar que favoreçam o amadurecimento biológico e psicológico do aluno para sua incisão no ensino fundamental, estabelecendo uma comunicação efetiva e satisfatória entre escola e comunidade intra e extra-escolar, oportunizando ao professor refletir sobre sua atuação profissional enquanto mediador do processo ensino e aprendizagem tendo como referencial a teoria pedagógica sócio interacionista, contribuindo assim para que a comunidade escolar desenvolva hábitos e atitudes favoráveis ao convívio social pautado no respeito e na solidariedade.

2.3. Currículo organizado e articulado.

Definir o ato de ensinar e aprender como processo dinâmico, pressupõe que o currículo escolar deve ser apropriado, elaborado e enriquecido a partir do significado que este adquire no ato de aprendê-lo. Não se pode esquecer isso quando se trabalha com educação como um todo e, em especial quando se trabalha com Educação Infantil, como é o caso da Instituição pesquisada que atende crianças na faixa etária de 4 e 5 anos, distribuídas em 6 turmas de 1º período, no turno matutino e 6 turmas de 2º período, no turno vespertino, com 23 alunos em sala de aula.

É importante ressaltar que no heterogêneo grupo dessas crianças, haverá diferenças significativas de competências, habilidades, gostos, conhecimentos, interesses. Portanto, a participação efetiva de cada uma delas deverá ser garantida pelo clima de cooperação e confiança que o grupo estabeleça entre si, com o professor e com o universo escolar.

A matriz curricular trabalhada emana da SEMED, que tem sua Proposta Pedagógica construída a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil e dos Parâmetros Curriculares Nacionais para Educação Infantil. Tal proposta, é utilizada como instrumento norteador do planejamento que acontece quinzenalmente.

Neste momento, professores e coordenação pedagógica e gestora escolar definem as ações que serão desenvolvidas em conjunto e depois cada professor registra suas atividades individuais, levando em consideração os projetos da escola,

que se encontram inseridos no eixo norteador linguagem da SEMED. Considerando o cotidiano e a cotidianidade dos discentes eles se preocupam em planejar momentos que favoreçam o convívio social e a capacidade de partilhar.

Vale ressaltar que para viabilizar a implantação e articulação desses projetos, a pessoa do gestor, enquanto educador é de suma importância, pois de acordo com Libâneo³⁰, a gestão é a atividade pela qual estão mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos propostos pela organização, envolvendo os aspectos gerenciais e técnicos.

Nesse contexto, a gestão da escola pesquisada assume e viabiliza a comunicação entre escola e família, difunde informações necessárias ao bom andamento do processo educativo, delega atividades reafirmando a função de cada membro da equipe proporcionando um bom ambiente para que as relações interpessoais aconteçam de forma satisfatória, busca meios para aquisição de material necessário para o desenvolvimento do trabalho pedagógico em conjunto com o Conselho Escolar e a SEMED.

Abaixo, explicam-se os projetos que são desenvolvidos:

2.3.1. Mãozinha Encantada:

A arte é uma porta de entrada para o universo infantil por trabalhar como elementos do mundo real e imaginário, por valorar em primeiro lugar a criatividade. Sendo assim, com este projeto pretende-se propor às crianças diversas formas de representações individuais e coletivas através de desenhos, pinturas, ilustrações de histórias, lendas e contos; mostrar e trabalhar obras artísticas, destacando cores, imagens e buscando interpretar a mensagem contida em tais obras, tendo como referencial o mundo vivido. O ponto de destaque destas atividades dá-se pela promoção de oficinas de leitura e releitura das obras estudadas.

A linguagem se faz presente durante todo o processo, pois cabe ao professor entrevistar a criança procurando fazer com que ela se expresse através da oralidade e o fazer artístico.

Outro enfoque dado por este projeto é a busca, via gestão escolar, pelas parcerias na comunidade intra e extraescolar para a realização e divulgação do trabalho desenvolvido pelas crianças, promovendo na semana da criança, uma

³⁰ LIBÂNEO 2001. p. 125.

grande exposição com as produções de releitura das telas, objetivando valorizar o potencial artístico, imaginário e criativo das crianças.

2.3.2. Passos Mágicos:

Através deste projeto a escola, via gestão, pretende oportunizar às crianças condições de perceberem que a dança e a música são elementos importantes para a formação de nossa cultura. As atividades praticadas no decorrer do processo criam possibilidades de desenvolvimento e o aprimoramento de movimentos corporais.

A vivência das possibilidades do corpo por meio dessa linguagem contribui de inúmeras formas para o desenvolvimento saudável da criança: desenvolve habilidades motoras, favorece a formação de conceitos e resolução de problemas, estimula a interação social, organiza o gesto e movimentação cotidiana, desenvolve a orientação tempo/espaço, preserva e estimula o potencial crítico e imaginativo. Enfim, a dança é tida como forma de manifestação artística que contribui para a formação intelectual, física e sócio emocional do ser humano.

Mediante a supervisão e orientação da gestão administrativa pedagógica o desenvolvimento do projeto acontece durante todo ano letivo através da promoção de atividades em sala, contextualizando as músicas utilizadas para que a criança compreenda os conceitos nelas contidos, e mediante ensaios diários e alternados para apresentações à comunidade.

Essas apresentações são elementos que contribuem para despertar o interesse dos pais em participar do processo sócio educacional de seus filhos fortalecendo o vínculo escola/família.

2.3.3. Crianças estudando, pais atuando:

Este projeto busca favorecer parcerias no âmbito escolar. Por meio dele a gestão busca fortalecer e construir um trabalho educativo de qualidade através da participação efetiva dos pais, para que todos atuem a fim de atingir o desenvolvimento social, afetivo e cognitivo das crianças.

As atividades a ele concernentes, como reunião de pais e mestres, oficina de pais, culminâncias pedagógicas, homenagem às mães e aos pais, seminário de

pais e mestres, atividades culturais e confraternização natalina, despertam o interesse dos pais pelo trabalho realizado pela escola, oportunizando aos mesmos participarem de diversas atividades em conjunto com seus filhos, com os professores, com a coordenação e a gestão escolar.

Trabalhar com a implantação destes projetos na escola visa assegurar o que preceitua o Estatuto da Criança e do Adolescente em seu capítulo IV, parágrafo único: “É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”.³¹

A escola é um lugar de inclusão e respeito à diversidade na qual há necessidade conhecer o desenvolvimento humano e suas relações com o processo de ensino aprendizagem, levando em conta como se dá este processo para cada aluno. Sendo assim, buscamos criar alternativas que possam beneficiar a todos.

No que diz respeito à inclusão não se atende, atualmente, na escola nenhuma criança com necessidade educacional especial. Contudo, quando a mesma vivenciar essa realidade o PPP preceitua trabalhar em parceria com a família e com o Centro Municipal de Educação Especial. De acordo com a necessidade apresentada pela criança o professor deverá realizar um planejamento diferenciado em respeito ao ritmo de aprendizagem da mesma, e oferecer atividades diversificadas que favoreçam o desenvolvimento infantil, tanto social quanto cognitivo.

Trabalhando com diversidade, a escola busca implementar a lei 11645/08, que versa sobre história e cultura afro-brasileira e indígena. Sendo assim, escolheu como temática, a diversidade étnica, iniciando com a formação do povo brasileiro. No decorrer deste trabalho não há menção a raças, mas a pessoas que aqui viviam e outras que foram chegando, cada uma com seu modo próprio de viver. Às crianças é apresentada a história do Brasil e quem dela participou inicialmente. As questões que fugirem e vierem a surgir dessa premissa serão trabalhadas em rodas de conversas, nas quais o argumento enfatizado é de que pessoas são diferentes em seu modo de pensar e viver e devem ser respeitadas. Brincadeiras, filmes e estórias em paradidáticos são utilizados como procedimentos para ilustrar o discurso. Esse trabalho prossegue ao longo do ano sempre enfatizando o respeito às características individuais de cada pessoa, seja adulto ou criança. Confeccionam

³¹ ESTATUTO AS CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. Secretaria Municipal de Direitos Humanos (SEMDIH). Manaus, 2006.

com as crianças bonecas/bonecos negros, brancos e indígenas. Manipulando esses brinquedos as crianças se familiarizam com os mesmos sem fazer diferenças. Nas brincadeiras externas são identificadas aquelas oriundas de cada etnia para que possam ser valorizadas como riqueza cultural.

No que diz respeito às demais áreas de conhecimento são utilizados procedimentos metodológicos flexíveis, levando em conta a singularidade de cada aluno, respeitando seus interesses, suas ideias e desafios para novas situações. Investe-se na proposta de diversificação de conteúdos e práticas que possam melhorar as relações entre professor e educando.

2.4. Proteções ao tempo de aprendizagem.

A gestão escolar busca cumprir 200 dias letivos e a carga horária de 800 horas, conforme a LDB 9394/96, por entender que este tempo é fundamental para que ocorra a aprendizagem dos educandos.

Os eventos escolares são organizados em forma de culminância e os assuntos administrativos são organizados e tratados sem interrupção das aulas, com exceção dos dias de planejamento, reuniões, oficinas, seminários com pais e nas formações em serviço dos professores oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Tais momentos são necessários e contribuem para melhoria e aperfeiçoamento do fazer da escola.

Os professores começam e terminam as aulas pontualmente e a ausência dos mesmos na sala de aula é quase inexistente. Trabalham seguindo um plano de aula e se concentram no desenvolvimento das atividades de ensino.

O aluno que possui um ritmo de aprendizagem diferenciado dos demais, tanto aquele que apresenta altas habilidades quanto aquele que tem déficit cognitivo é tratado de maneira diferenciada também. Para eles são planejadas atividades que atendam as suas necessidades. O professor especifica essas atividades em seu caderno diário e o educando participa das atividades de rotina no grupo como rodas de conversa, de histórias e das brincadeiras coletivas. No decorrer do desenvolvimento de atividades individuais como desenho livre, pintura, colagem, jogos de encaixe, dentre outros, o professor observa e orienta individualmente essas crianças.

Para organizar o tempo escolar, a gestão e os professores se baseiam nos RCNEI's³², e dividem as atividades em duas categorias, sendo que ambas visam o desenvolvimento de habilidades cognitivas e sócio afetivas.

Extraclasse: Recepção a todos os alunos com música e conversa informal enfocando noções temporais. Para cada dia da semana há uma coletânea de canções infantis, escolhidas em conjunto com as crianças. Brincadeiras no pátio, passeios e excursões.

Intraclasse: Roda de conversas e histórias, atividades lúdicas, trabalhos em grupo e individuais, jogos, aula interativa, brincadeiras de faz de conta, exibição de filmes, desenhos, pintura, teatro de fantoches e trabalho diversificado.

Vale ressaltar que o trabalho diversificado é aquele em que o professor subdivide a turma em grupos que desenvolverão, ao mesmo tempo, atividades diferentes, dirigidas ou não por ele. Por exemplo, enquanto um grupo recebe orientação direta do professor, os outros trabalham independentemente, em atividades como manuseio de livros, revistas e paradidáticos, pintura, colagem, montagem de quebras-cabeça, jogos de encaixe, etc. Esse tipo de trabalho em sala de aula apresenta-se em nossa escola como um procedimento capaz de atender às diferenças individuais dos alunos, em seus vários aspectos. Justifica-se, principalmente, pelo fato dos alunos se encontrarem em pontos diferentes quanto ao nível de desenvolvimento físico e mental, ao ritmo de aprendizagem, aos interesses, às aptidões e às experiências vividas.

A pedagogia de projetos que dá vida a todas as atividades acima elencadas visa à re-significação do espaço escolar, transformando-o em um espaço vivo de interações, aberto ao real e as suas múltiplas dimensões. Aprender deixa de ser um simples ato de memorização e ensinar não significa mais repassar conteúdos prontos. Nessa postura, o professor abre espaço para que os educandos construam seu conhecimento e, por conseguinte, sua autonomia.

2.5. Deveres de casa frequentes e consistentes.

Em relação ao dever de casa observamos que é uma atividade a ser

³²Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil.

realizada pelo educando fora da escola objetivando desenvolvimento de conceitos sem a presença do professor. Sendo assim, as crianças de 4 anos, do 1º período, e as de 5 anos, até o primeiro semestre do 2º período, estão em processo inicial de construção de sua vida acadêmica portanto, não levam deveres para casa pois as mesmas ainda necessitam de orientações específicas do professor para a construção desses conceitos que a conduzirão a sua independência intelectual e responsabilidade com seus afazeres escolares. E, esse trabalho é realizado em sala de aula. A partir do segundo semestre do 2º período, os educandos começam a levar algumas atividades para casa em função da característica de transição de escolaridade que esse período marca por ser o último ciclo da Educação Infantil. No entanto, quando as atividades acontecem são planejadas, orientadas e levam em consideração a maturidade de cada criança. Os pais como parte desse processo escolar são orientados a não fazerem o trabalho dos filhos, fornecendo condições para que os mesmos o façam. Tais deveres, geralmente, são baseados em trabalhos de pintura, recorte e colagem e pesquisa de gravuras.

2.6. Disponibilidade e utilização de recursos didáticos pedagógicos.

Observamos que a escola possui materiais pedagógicos e didáticos adequados à Educação Infantil.

Apesar da quantidade reduzida de exemplares, levando em consideração o número de crianças da escola, tais materiais permitem que professores e alunos desenvolvam diversas atividades intra e extraclasse. Para que todos os alunos possam ter acesso aos jogos e brinquedos usamos atividades diversificadas em sala de aula. Ainda assim, essa limitação quantitativa de exemplares desfavorece o desenvolvimento dos alunos e a efetivação da metodologia da pedagogia de projetos em função de que a gênese do processo educativo na educação infantil, se encontra no brincar e nas relações que a criança estabelece com os objetos e com outras pessoas. Se não há essa relação ou ela é limitada o desenvolvimento pedagógico se restringe ou avança com ressalvas.

Vale ressaltar que o acervo de material pedagógico vem sendo adquirido com as promoções que a gestão e o Conselho Escolar realiza, tais como: bingos, festa junina, rifas, etc. A partir do ano de 2010, com a implantação do Fundo

Nacional da Educação Básica (FUNDEB), a escola recebeu verba oriunda do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e renovou seu acervo para o ano letivo de 2011.

Outro fator limitante é a infra-estrutura do prédio que não oferece espaço para brinquedoteca, sendo assim, cada professor é responsável pela guarda e conservação de seu material. Os livros didáticos e paradidáticos ficam à disposição de todos na sala dos professores. No início do ano letivo cada aluno recebe um *kit* escolar, enviado pela SEMED, contendo massa de modelar, caderno, giz de cera, copo para água, pasta plástica, cola etc. Esse *kit* deve ser repostado ao longo do ano pois, com o uso contínuo, os materiais acabam. Contudo isso não acontece a contento. O material que recebem não supre a necessidade da escola nem em seu aspecto administrativo e tão pouco pedagógico.

2.7. Avaliação contínua do rendimento dos alunos

Avaliar é um ato humano que se faz presente em todas as nossas ações, desde as mais simples até as mais complexas. É um ato ponderativo por meio do qual temos possibilidades de refletirmos sobre o que fizemos, como fizemos e por que fizemos. Esse tipo de ponderação abre caminho para melhorarmos, retificarmos ou ratificarmos o que foi feito.

De acordo com o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil que apresenta uma proposta de avaliação baseado na observação, no registro e na avaliação formativa, considerando a idade e o desenvolvimento, conforme constatamos: “A avaliação não se dá no momento final do trabalho. É tarefa permanente do professor, instrumento indispensável à constituição de uma prática pedagógica e educacional verdadeiramente comprometida com o desenvolvimento das crianças”³³

É seguindo essa linha de pensamento, que os professores estão em processo de aquisição do hábito de imprimir no caderno de registro suas impressões sobre o processo educativo que desenvolvem bem, como o progresso ou dificuldade apresentada pelos educandos. Já o desempenho escolar destes, como um todo, ao

³³ BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. *Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil*. Brasília: MEC/ SEF, 1998. p. 203.

longo do semestre é feito na ficha de registro avaliativo fornecida pela SEMED, denominada parecer descritivo.

Os trabalhos impressos realizados em sala são coletados e aglutinados em forma de portfólio³⁴ acompanhados do parecer descritivo do desenvolvimento pedagógico e são posteriormente entregues aos pais, para que estes junto com seus filhos possam visualizar o que foi realizado pelos mesmos e o resultado obtido.

Observamos que neste contexto, percebe-se haver satisfação dos educandos em frequentar a escola e o desempenho acadêmico positivo dos mesmos através de seus trabalhos, de sua participação nas atividades e no seu comportamento social.

As crianças que apresentam, ao longo do processo, dificuldades na construção de conceitos ou no desenvolvimento de relações sócio afetivas, recebem um plano de trabalho diferenciado e busca-se a parceria ainda mais estreita com a família e, caso necessário, com outras instituições, como Conselho Tutelar, Centro Municipal de Apoio Sócio Pedagógico (CEMASP) e Centro Municipal de Educação Especial (CMEE). A parceria com essas instituições são importantes na medida que elas auxiliam a resguardar o direito das crianças de acesso e permanência na escola, com atendimento qualitativo em função de suas necessidades. Outro ponto importante é o auxílio que dão na sensibilização das famílias acerca de seus direitos e deveres na educação formal de seus filhos.

2.8. Avaliação contínua do desempenho do professor no processo de ensino e aprendizagem.

A avaliação dos professores é realizada em consonância com o perfil descrito na Proposta Pedagógica da educação Infantil da SEMED, que aponta para um profissional dinâmico, polivalente, com formação específica e atualizada. Esse profissional deve ser capaz de trabalhar em grupo, construir uma relação que transmita segurança para a criança, valorizando seu potencial. Precisa ser sincero, autêntico, respeitar suas opiniões, tornando-se parceiro desta na busca do conhecimento.

Na escola, a avaliação é realizada pela gestão e coordenação pedagógica no decorrer do processo, em reuniões de reflexão sobre as ações realizadas e a

³⁴ É uma coleção de todo o trabalho realizado na escola e relacionado com o alcance dos objetivos propostos.

atuação de cada um. No final do ano letivo a avaliação se dá em dois momentos: auto avaliação por meio de questionário escrito e análise de seu desempenho em conjunto com a coordenação pedagógica.

2.9. Atuação efetiva do pedagogo.

Para a escola o pedagogo é visto como coordenador das ações educativas, não como autoridade que pensa e dita o que deve ser feito pedagogicamente, mas, como a figura do grupo que tem a responsabilidade de organizar as ideias do mesmo, acompanhar e oferecer o suporte necessário aos professores, alunos e direção escolar no desenvolvimento da prática educativa da instituição.

A pedagoga realiza atividades, fomenta discussões que contribuem para o fortalecimento do processo educativo e contribui na elaboração e execução de todo o processo didático-pedagógico construído em conjunto com os professores durante o planejamento escolar. Contudo, é necessário que esse profissional se faça presente em todos os turnos que a escola funciona, o que não ocorre, pois observamos que a figura dessa profissional só se dá no turno vespertino. Este fato dificulta a dinâmica do processo educativo visto que os professores em sala de aula não podem acumular essa função, ficando a mesma a cargo da diretora. Haja visto que a LDB N° 9394/96 em seu artigo 62 deixa claro a exigência de curso específico para atuação deste profissional.

2.10. Normas e regulamentos escolares

A escola não possui regimento escolar próprio. Por isso, utiliza o Regimento Geral das escolas da Secretaria Municipal de Educação (SEMED). As normas de disciplina que constam no mesmo são aplicadas pronta e integralmente para todos e registradas as ocorrências no livro atas da instituição. Os pais recebem na primeira reunião orientações, orais e por escrito, referentes ao funcionamento da escola e aos direitos e deveres destes e dos alunos³⁵.

2.11. Relações pessoais e interpessoais na escola

³⁵ Anexo referente à p. 65.

A interação em qualquer ambiente nasce da aceitação do outro, onde o respeito e o acolhimento facilita a convivência entre os seres humanos. Na escola o ambiente das relações interpessoais, está focalizado na constituição do eu e na compreensão do indivíduo com suas diferenças e finalidades, para se ter condições de trabalhar em equipe.

Conforme Patto, "... a educação para o "mundo humano" se dá num processo de interação constante, em que nos vemos através dos outros, e em que vemos os outros através de nós mesmos."³⁶

Nesta perspectiva, busca-se aprofundar o entrosamento entre os indivíduos do processo educacional (professor, aluno, gestor, pedagogo, funcionário e a comunidade) através do diálogo por entender que o mesmo é de suma importância para que se possa viver em harmonia consigo e com o próximo, facilitando assim o convívio social e a realização de um trabalho de qualidade. As confraternizações e os eventos sócio-pedagógicos também servem como momentos de interação social e pessoal.

A relação entre aluno e professor é pautada na ética e no respeito. Os professores devem conhecer a realidade do educando e da escola. Para Heller "... a relação do homem com o cotidiano é direta, favorecendo um processo de amadurecimento ao indivíduo que se reproduz diretamente como pessoa e indiretamente como membro de um complexo social."³⁷

Mediante o exposto, o relacionamento interpessoal professor/aluno é cultivado dentro e fora da escola tendo como base a solidariedade e a tolerância, pois tal atitude fortalece a construção da cidadania no ambiente escolar.

A relação do gestor com os docentes, discentes, corpo técnico e comunidade é permeada pela ética e a autonomia tendo como eixo norteador o diálogo. Acredita-se que dessa forma haverá sempre harmonia no ambiente. Dialogar é uma arte a ser ensinada e praticada em virtude da comunicação ser um dos elementos essenciais da educação. Contudo, não há diálogo sem escuta. Melendo advoga que "... A escuta é um ato próprio e exclusivo do ser humano, é um

³⁶ PATO, Maria Helena Souza. *Introdução a psicologia escolar*. 3ª Ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 1997. p. 319.

³⁷ HELLER, Apud. VEIGA, Ima Passos (org). *Projeto Político Pedagógico na Escola: Uma construção possível*. 2ª Ed. São Paulo: Papyrus, 1996. p. 56.

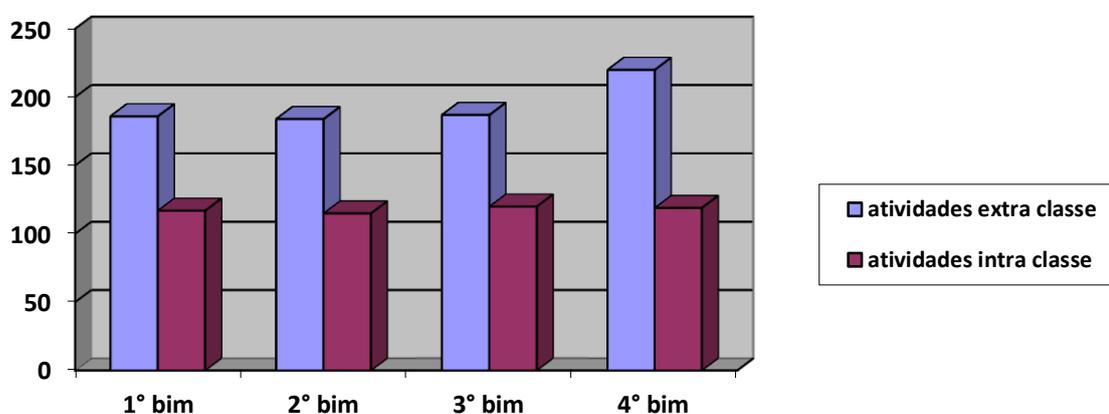
ato consciente, voluntário e livre. Saber escutar é ter uma atitude de respeito acolhida e aceitação do outro”.³⁸

A educação e a solicitude são elementos integrantes da relação dos funcionários, administrativos e da comunidade. Quando os comunitários necessitam de orientações, existe a preocupação de elucidá-las revelando, assim, a importância da interação escola/comunidade. A escola busca, através dos projetos, atrair a comunidade para o engajamento nas ações educativas diminuindo o distanciamento entre os mesmos, facilitando assim o trabalho sócio educativo da instituição.

A comunicação entre corpo docente e pais é frequente e operacionalizada de duas formas: formais - nas reuniões pedagógicas e mediante solicitações realizadas por ambas as partes; informais - em trocas de informações rápidas no início ou final do dia escolar.

A participação da comunidade na gestão escolar é ativa e pode ser visualizada na tomada de decisões, efetivação das atividades e eventos que a mesma realiza. Contudo, há pretensões de ampliar essa participação para o âmbito da sala de aula para que os pais se envolvam mais na aprendizagem dos filhos e contribuam para que a escola amplie a qualidade de seu trabalho.

Essa necessidade foi visualizada quando se analisou a frequência dos pais, coletada pelos professores, em atividades específicas em sala de aula para as quais os mesmos são convidados, tais como: apresentação de trabalhos pelos alunos, reunião para tratar de assuntos específicos por turma, etc, conforme gráfico abaixo. Ressalta-se aqui que o parâmetro utilizado para a composição do gráfico, foi a matrícula de 249 educandos em 2010.



³⁸ MELEDO, Maite. *Comunicação e integração pessoal*. São Paulo, 1998. p. 19.

2.12. Gestão de Resultados Educacionais

A filosofia educacional que permeia o trabalho da instituição de ensino considera o educando como ser cognocente³⁹, com plenos direitos de participar de um ambiente que oportunize seu crescimento. Acreditando nessa premissa, a escola pauta o desenvolvimento de seu trabalho educativo nos marcos abaixo descritos, são eles:

Missão:

- Favorecer aos alunos uma formação com saberes significativos, que possibilitem aos mesmos desenvolver competências, habilidades, capacidades físicas, sócio-efetivas e cognitivas.
- Realizar atividades sócio-pedagógicas que favoreçam o fortalecimento do laço entre escola e família.

Valores:

- Ética: busca trabalhar respeitando os valores morais da sociedade e valorizando a capacidade individual de cada ser social.
- Solidariedade: Desenvolve o trabalho de modo conjunto e solidário, buscando sempre a parceria com a comunidade.
- Responsabilidade: As ações são desenvolvidas de modo responsável, respeitando as necessidades e a capacidade de alunos e funcionários.

Visão de Futuro:

- Ser reconhecida como uma instituição que desenvolve relevante trabalho educativo na área da Educação Infantil no município de Manaus e que contribui para a construção da cidadania responsável.

Para atingir este marcos e dar sustentabilidade ao seu trabalho, a instituição tem seus pilares estruturados na teoria psicogenética⁴⁰ e na perspectiva

³⁹ Sujeito que conhece ou que está conhecendo qualquer coisa.

⁴⁰ PIAGET, Jean. *O nascimento da inteligência na criança*. 4ª Ed. Rio de Janeiro, 1982.

histórico-cultural, ou como é mais conhecida: sócio-interacionista⁴¹, cujos pressupostos estão fundamentados no pensamento educacional de Piaget, Vygotsky e Henry Wallon. Tais pensadores, sem desconsiderar os fatores biopsicogenéticos do desenvolvimento humano, concebem o educando como um ser dinâmico em constante interação com o seu meio e sua realidade, capaz de construir seu conhecimento em contato com os outros e de intervir em sua realidade.

Pautados nessa afirmação, ao avaliar os resultados do trabalho que desenvolve, a escola utiliza a verificação de cumprimento do plano de trabalho anual, o alcance dos objetivos e da meta traçada através da análise de quadro de movimento, da quantificação da participação dos pais e da realização plena das atividades dos projetos pedagógicos que são trabalhados na instituição, verificando se eles realmente favoreceram a participação direta e efetiva dos educandos em seu processo educativo e se os mesmos puderam opinar, resolver tarefas, construir conceitos e travar relações sociais.

No quadro de movimento de 2010 e no gráfico de índice de qualidade, expostos abaixo, os dados apresentados apontam para um trabalho qualitativo que alcança os interesses dos educandos visto que a evasão escolar diminuiu progressivamente e atualmente é inexistente.

Matrícula		Transferidos	Evadidos
1º Período	124	15	0
2º Período	125	12	0
Total	249	27	0

Figura 1- rendimento escolar final de 2010

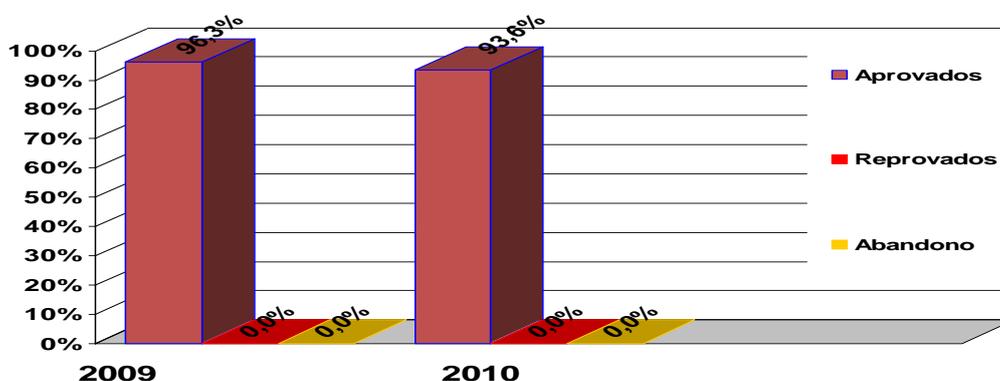


Figura 2- Rendimento escolar final de 2009 e 2010

⁴¹ VYGOTSKY, L. S. *A Formação Social da Mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

Os resultados da escola indicam tendência crescente no nível de satisfação da equipe escolar, dos pais e da comunidade em relação aos serviços prestados. A gestão participativa acredita que a ação dos professores na condução do processo educativo é de extrema importância. Seu papel de mediador entre o senso comum do aluno e o saber científico é fundamental para que este possa construir um conhecimento mais elaborado e significativo de sua realidade local e do mundo.

2.13. Conclusão

Mediante o exposto, planejar a gestão de forma socializada é exercitar a cidadania, já que implica nas tomadas de decisões envolvidas com as ações do cotidiano escolar e com a avaliação do serviço prestado à população. Deste modo, enfatiza-se a necessidade de um trabalho pedagógico que tenha como referencial básico: O aluno, o professor e o grupo social no qual estão inseridos e sua interação com O saber elaborado e que necessita ser dominado.

Neste sentido, de acordo com Mello⁴², é preciso assumir o que o bom senso indicar. Não adianta ensinar um pouco e tudo e ensinar mal, isso seria o caminho certo para o fracasso. O autor esclarece que o conceito de satisfação das necessidades básicas de aprendizagem remete aos conteúdos de formação geral básica principalmente na forma de tratamento dos conteúdos e organização das condições de ensino que facilitam a aquisição de habilidades cognitivas e sociais. No caso na escola em estudo, isto é feito mediante os projetos citados.

Nesse contexto, a definição de uma gestão participativa deve levar em conta as condições peculiares de cada instituição de ensino e de sua comunidade, possibilitando a realização dos objetivos da escola, que seria a promoção da aprendizagem mediante práticas pedagógicas exequível, bem como a implantação e consolidação do Projeto Político Pedagógico. É importante reiterar que a escola sozinha não poderia fazer uma revolução social, na verdade a escola poderia dar exemplos incorporados à conquista social, que pudessem transformar-se em meta para toda a sociedade.

⁴² MELLO, 2000. p. 97.

Usando como pressuposto o exemplo de gestão democrático/participativa descrito neste capítulo, buscaremos no capítulo seguinte propor a construção de uma proposta de gestão que se faça participativa.

3. PROPOSTA PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA/PARTICIPATIVA.

3.1. Introdução

Desenvolver uma proposta para uma gestão democrática na escola não pode ser confundido com organizar grupos de serviços escolares. Esta atividade é importante, pois enfatiza a formação e aperfeiçoamento de agentes educacionais, no entanto, essa atividade não pode ser vista como a única saída para os problemas de ensino. Se assim pensássemos estaríamos compactuando com a “ideologia do beatério”⁴³ a qual defende o magistério como sacerdócio, onde o profissional da Educação não precisa ser bem remunerado, pois o docente já retira satisfações maiores “do exercício beatífico de sua profissão”. Propomos uma valorização econômica social para o profissional da educação, como condição para que os mesmos comprometam-se com mudanças qualitativas na escola pública.

Aqui cabe explicitar que a luta por melhores salários não pode assumir um caráter corporativista, em que o profissional da educação quer ganhar cada vez mais e produzir menos. A construção da proposta de uma gestão participativa exige uma articulação de uma série de ações, que envolvam não só a valorização profissional do professor, através de salários e oportunidade de formação, como garantia de condições materiais de trabalho, com prédios em bom estado, materiais didáticos de qualidade e em quantidade adequada para cada segmento escolar, e quadro de funcionários preenchidos em quantidade suficiente para otimização do trabalho pedagógico.

Para lograr êxito, essas ações devem ser articuladas pela coletividade envolvendo todos os segmentos da escola: alunos, educadores, funcionários comunitários e pais, nas decisões a respeito dos objetivos traçados e o funcionamento da escola. Esta unidade dará a escola autonomia e melhor condição

⁴³ GOLDBERG, Maria Amélia. *Por que temos sido e talvez continuemos sendo inocentes em educação*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 17, 1976. p. 75-77.

para pressionar o poder público pela efetivação e elaboração de políticas públicas sérias para educação.

Se todos participam nas decisões que dizem respeito à escola, todos devem avaliar os resultados obtidos através de seu trabalho. Há uma ideia compartilhada no meio educacional de que quando o aluno fracassa, quem reprovou não foi só ele, foi o Projeto Político Pedagógico elaborado por todos que fracassou, logo toda a escola foi reprovada, e presta contas do fracasso ou sucesso à comunidade a qual está inserida.

Vale ressaltar que o PPP elaborado coletivamente, sob a coordenação de um educador dirigente comprometido com a qualidade da escola pública, não pode deixar de ser também um projeto cultural.

Não se pode continuar de olhos fechados para os recursos culturais existentes ao redor da escola, derrubar seus muros e abrir seus portões não significa fazê-lo só para que a comunidade use o espaço nos finais de semana com festas, jogos, cultos e etc. “Derrubada de muro” e “abertura de portões” verdadeira é propiciar a entrada na escola dos eventos sociais, das discussões, que estão em voga na sociedade contemporânea e que estão mobilizando a comunidade tais como: novas formas de organização familiar, desemprego; discriminação racial e sexual, exploração sexual, AIDS, droga, falta de moradia, desenvolvimento científico, ecologia, atuação de políticos nas políticas públicas; mesas redondas, segurança e outros.

Essas e outras questões podem e devem ser trazidas para dentro dos muros da escola, através de filmes, peças teatrais, palestras, fórum e etc., com a presença de diferentes segmentos e movimentos sociais e políticos.

Igualmente, abertura de portões deve significar a possibilidade de professores e alunos extrapolarem o espaço extraclasse a fim de desenvolverem estudos e projetos ambientais e sociais, excursões a pontos históricos da cidade, ida a teatros, cinemas e outros.

Essas e outras ações se tiverem apenas o caráter de eventos festivos perdem o sentido. As mesmas devem ser planejadas e organizadas pelo coletivo como um todo e entrelaçadas ao currículo de todas as disciplinas. A escola assim aberta passa a ser uma escola viva em constante interação com a realidade onde está inserida, dirigida democraticamente, sem excluir e desqualificar ninguém, desta

forma irrita e atemoriza as classes dominantes, pois deixa de estar a seu serviço e passa a articular ações de interesses de todos.

3.2. Uma construção para o fazer coletivo

Quando se propõem em elaborar uma proposta para uma gestão participativa, é preciso ter consciência do que se quer. Pensa-se que o ponto de partida para elaboração dessa proposta é a certeza de se querer uma escola pública verdadeiramente democrática.

A gestão que se quer democrática deve definir, primeiramente, uma nova organização ou porque não dizer reorganização escolar. Uma reorganização que modifique a realidade existente, a partir da realidade encontrada. Um dos parâmetros dessa nova qualidade deve ser o gestor articulado com professores bem preparados, com formação específica e experiência, selecionados por critérios de competência, conforme um quadro de cargos e carreira que impeça influências clientelísticas. A organização administrativa da escola precisa colocar-se prioritariamente a serviço do pedagógico, o que significa:

- Construir turmas, turnos e horários adequados a critérios pedagógicos que venham favorecer a aprendizagem do aluno;
- Planejar capacitação em serviço e apoio didático-pedagógico para os professores, assegurando assim retorno dos benefícios para a escola,
- Buscar definir equipes didático pedagógicas (orientação pedagógica e supervisão educacional) de assessoria à atividade docente e discente na escola.
- Articular as disciplina do currículo de modo assegurar conteúdos orgânicos;
- Acompanhar com responsabilidade o rendimento dos alunos e prever formas de suprir possíveis requisitos, sem rebaixar o nível do ensino.

Faz-se necessária uma organização escolar competente administrativa e pedagógica, de forma que altere o atual quadro da escola que aí está. Esta organização pode-se dizer, que é o conteúdo do trabalho coletivo do gestor, professores, pais, pedagogos, funcionários e representantes da comunidade na construção do Projeto Político Pedagógico. Projeto este com clareza de seus fins, por isso é construção, não está pronto, acabado, mas se constrói e efetiva com profissionais competentes e comprometidos.

Ao construir sua própria identidade e partilhar seus saberes e poderes, a escola define trilhas eficientes para neutralizar a lógica perversa do Estado capitalista. Assim, a autonomia, ainda que relativa, e a descentralização administrativa possibilitam novos rumos para a gestão da escola pública, onde a participação efetiva e intensa de todos os seus atores oportuniza a construção de uma escola cidadã, na direção de favorecer aos anseios da comunidade participante.

É nesse contexto que se coloca a importância de considerar a expressiva contribuição que o Projeto Político Pedagógico oferece para a efetivação dessa nova gestão, entendida, aqui, como consultiva, negociada e coletiva. Sua construção é, sem dúvida, uma exigência norteadora e diretiva, visto que se caracteriza como sendo um instrumento de caráter democrático e de ressignificação do espaço escolar.

Contudo, no âmbito das Escolas Públicas, quer na rede estadual, quer na rede municipal, “o desenho curricular”, ainda não se definiu como um instrumento funcional, o que vem permitindo a sua implementação de maneira não explícita, ou mesmo negligenciada na prática escolar.

Entretanto, a construção do projeto pedagógico pela coletividade dos educadores escolares objetiva sim a democratização do ensino, cujo núcleo é a democratização do saber, o qual passa a se diferenciar de democratização das relações internas, sem, no entanto se desvincular delas. Pois, são as relações internas que intermetiam a democratização da educação, isto não significar diminuição de sua importância, pelo contrário, é uma condição essencial desta, porém não é a única.

3.2.1. A importância das relações democráticas na escola

A participação nas decisões, o envolvimento da equipe de professores, pais e alunos no trabalho administrativo e pedagógico são mediações básicas do trabalho docente: Ensinar de modo que os alunos aprendam, mas não são suficientes e nem exclusivas.

Reafirma-se assim, que o núcleo do trabalho docente é o ensino aprendizagem, enquanto que o ensino crítico dos conteúdos constrói um modelo social mediando entre si os indivíduos que compõem uma sociedade.

As relações democráticas de trabalho na escola busca favorecer e fortalecer a consecução deste núcleo. A participação do gestor, dos professores, alunos, pais e representantes da comunidade na organização da escola na construção do currículo, na seleção dos conteúdos a serem ensinados, nas suas formas de administração, serão tão mais efetivamente democráticas na medida em que estas dominarem os conteúdos e as metodologias de seus campos específicos, bem como o seu significado social, sendo que, só quem domina suas especificidades numa perspectiva de totalidade (significando social da prática de cada um) é capaz de exercer a autonomia na reorganização da escola, afim de melhorar e propiciar a sua finalidade: democratização da sociedade pela democratização do saber.

Aqui cabe perguntar, como organizar a escola para que a mesma torne-se um instrumento de emancipação das camadas populares?

Ao pensar nesta resposta, ela certamente não seria dada através da escola que temos, pois ela está aí, há anos cumprindo, na maioria das vezes, a função de excluir alunos provenientes das camadas populares em detrimento das camadas mais privilegiadas. Focada em se organizar a partir do aluno “ideal” e estruturada no princípio da homogeneidade, que se conforma com o aluno mediano.

Apesar das metodologias de ensino, dos conteúdos aplicados, da relação professor/aluno, professor e pedagogo, pai e escola, escola e comunidade, gestor e comunidade escolar, da organização da grade curricular, da distribuição de carga horária, da sistematização metodológica, o que ainda se vê é que a escola pública ainda privilegia os já privilegiados cumprindo assim a função seletiva e de evasão.

Mas a indagação é: a organização escolar favorece a consecução do objetivo de torná-la um instrumento das camadas desfavorecidas? Precisamos construir uma nova escola? Acreditamos que não, pois é a partir da escola que temos que iremos reconstruir uma nova, sendo que, é na escola que temos que encontraremos elementos que viabilizarão uma nova forma de gestão e organização escolar que possibilite a emancipação das camadas populares.

O que se quer dizer é que não existe uma organização escolar ideal, mas pode-se concebê-la através de pesquisas, estudos, análises dos conteúdos, observações e experimentações naquilo que já se tem, elementos que venham fortalecer um modelo de gestão que aponte para uma nova prática do fazer pedagógico, com a finalidade de colocar a escola como instrumento de saber para as camadas menos favorecidas.

Segundo Karel Kosik,

Existe uma diferença fundamental entre a opinião dos que consideram a realidade como totalidade concreta, isto é, como um todo estruturado em curso de desenvolvimento e de auto-criação, e a posição dos que afirmam que o conhecimento humano pode ou não atingir a “totalidade” dos aspectos e dos fatos, isto é, das propriedades, das coisas, das relações e dos processos da realidade.⁴⁴

Neste sentido, o importante é estudar a evolução do ensino em sua totalidade, muito embora esse trabalho possa ser julgado na particularidade dos acontecimentos e nos múltiplos processos, os quais se misturam à realidade social. No entanto, atuar na totalidade, “na sua concreticidade”, é estabelecer um recorte desse todo e tê-lo como um todo estruturado. Significa compreender a “totalidade” em um movimento que vai do todo às partes e destas ao todo.

A organização da escola não cabe somente ao gestor, mas é de competência de todos os profissionais docentes e não-docentes. Assim, as tarefas que são objeto do trabalho social coletivo dos profissionais da escola podem ser listadas assim: Seleção, distribuição e organização dos conteúdos. Logo, faz-se necessário uma análise crítica dos conteúdos, a fim de que se construa uma prática social transformadora, pois os mesmos têm um objetivo sociopolítico.

Portanto, enquanto objeto de conhecimento as diretrizes para a seleção dos conteúdos é primária; a natureza que se transforma pela ação do homem é natureza secundária; o conhecimento, as relações sociais, o conhecimento em si coloca-se como exercício necessário, sendo que, a revisão dos conteúdos cujos princípios norteadores devem ser a visão política da educação escolar como prática social situada numa sociedade de classes; o domínio dos conteúdos específicos pelos diferentes profissionais da educação, o conhecimento, a identificação das possibilidades socioculturais e individuais dos alunos se dá a partir do que é necessário, articulado com o que é historicamente possível.

Em certo sentido, essa visão requer atitudes desafiadoras e coerentes com as exigências estabelecidas para a educação, alicerçada em políticas educativas inovadoras capazes de redimensionar o ensino, uma vez que estabelecem diretrizes

⁴⁴ KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*; Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976. p.43.

para nortear a prática pedagógica e incentivar um novo aprendizado nos seus alunos.

A escola passa a definir ações que busquem ser eficientes para neutralizar a lógica perversa do Estado capitalista quando se propõe construir sua própria identidade partilhando seus saberes e poderes. Assim, a autonomia, ainda que relativa, e a descentralização administrativa possibilitam novos rumos para a gestão da escola pública, onde a participação efetiva e intensa de todos os seus atores oportuniza a construção de uma escola cidadã, na direção de favorecer aos anseios da comunidade escolar.

3.2.2. Contribuição do PPP na gestão democrática/participativa.

É nesse contexto que se coloca a importância de considerar a expressiva contribuição que o Projeto Político Pedagógico oferece para a efetivação dessa nova gestão, entendida, aqui, como participativa, negociada e coletiva. Sua construção é, sem dúvida, uma exigência norteadora e diretiva, visto que é um conjunto de princípios que norteiam a elaboração e a execução dos planejamentos de uma escola, por isso, envolvem diretrizes que abarcam conceitos subjacentes à educação em sua dimensão antropológica, epistemológico e política.

Sob essa ótica, as propostas pedagógicas, contextualizadas e discutidas coletivamente, possibilitam a desarticulação de formas e métodos tradicionais estabelecidos, na direção de compartilhar refletindo objetivos, funções, atribuições e competências definidas, no interior da escola, à luz de conceitos e metodologias pautadas no compromisso da comunidade escolar, além do permanente trabalho coletivo, pensando, fazendo e refletindo ações e decisões no seio do processo educativo.

Fica claro que, na construção coletiva, a comunidade escolar deve ter consciência de seu papel sócio político pedagógico, assim como deve levar em consideração que sua atuação não é, nem pode ser concebida do voluntarismo ou de forma espontânea, mas consequência da organização e participação políticas, tanto da elaboração quanto da execução de propostas educativas do fazer coletivo de uma concepção clara de uma gestão participativa.

Neste contexto, segundo Murad⁴⁵ a responsabilidade do gestor comprometido é muito mais ampla do que limitar-se apenas a resolver problemas do seu cotidiano, o mesmo deve possibilitar os meios e os recursos eficazes para conduzir as organizações para que elas realizem sua missão numa dimensão da práxis religioso-educativa. O compartilhamento consciente do gestor no processo da gestão é decisivo para o desenvolvimento da mesma a curto, médio e longo prazo.

Como um dos princípios essenciais para uma gestão humanitária que valoriza o ser enquanto humano concordamos com o autor quando o mesmo propõe com princípio a gestão que trata de seres humanos, capacitando as pessoas a atuarem em conjunto reduzindo suas fraquezas, ou seja, pessoas são importantes não seres descartáveis e portanto precisam cuidar e serem cuidadas.

3.2.3. Gestão e Missão na práxis educativa.

Nos tópicos anteriores observamos que a tarefa do gestor que é comprometido com o que faz vai muito além do que resolver os problemas do cotidiano ou das questões administrativas de sua alçada, visto que a escola vive um paradoxo onde dela se espera tudo e ao mesmo tempo nada, como responder aos desafios que os novos tempos(da sociedade conhecimento) lhe impõem.

Desconstruir os fundamentos sobre os quais se estrutura o pessimismo e governa nossas vidas talvez seja uma resposta inicial. Aqui cabe ao gestor, imbuído do senso de missão no seu fazer pedagógico, procurar meios e mecanismos eficazes que proporcionem aos atores da educação realizar sua missão na práxis educativa.

Gostaríamos aqui de refletir sobre o que é a missão da gestão administrativa no âmbito de uma organização com ou sem fins lucrativos, sendo ela: comercial, pública, religiosa, filantrópica, educativa ou social – requer profissionalismo no lidar com resultados. Murad em seu livro “Gestão e Espiritualidade”, nos reporta a um tema que para nós educadores e gestores é de real importância, pois o mesmo estabelece com clareza o significado e a finalidade de missão e gestão. A palavra missão tem origem no contexto bíblico e teológico sob forma de expressar fortes vínculos espirituais. Com o advento do capital as empresas passaram a utilizar essa

⁴⁵ MURAD, Afonso. Gestão e Espiritualidade. São Paulo: Paulinas, 2007.p.73-75,89.

palavra na busca de sua humanização para definir a razão social da mesma. Sendo assim, a palavra missão passou a ser uma constante no meio. Entretanto numa perspectiva religiosa, Murad afirma:

Gestão é a habilidade de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização. O “termo gestão” é a atualização atualizada da palavra inglesa management. Por muito tempo, no Brasil, usou-se outra palavra: “administração”. Mas ela tinha a desvantagem de aludir, sobretudo, ao patrimônio físico e monetário. Ainda hoje, os dois termos alternam-se. Vários livros traduzidos do Inglês usam tanto “gestão” como “administração” para managemente.⁴⁶

Com isso, a tarefa dos gestores e dirigentes é entender que em qualquer empresa os princípios de gestão desenvolvidos são os mesmos, salvo raras exceções. Vale ressaltar que a escola não é um casulo fechado em si mesmo sem vínculo com o ambiente que a rodeia, presa à tradição, à rotina a seus dogmas, pois assim, estará condenada à estagnação e ao desvirtuamento de suas finalidades principais: pregar e ensinar. Com esta afirmativa, faz-se necessário atualizar o sistema administrativo permitindo a Instituição viabilizar meios para a realização de sua tarefa. O autor propõe os princípios essenciais da gestão em sete pontos:

1. A gestão trata de seres humanos. Capacita as pessoas a atuar em conjunto reduzindo suas fraquezas.
2. A gestão inserida na cultura integra as pessoas em um empreendimento comum.
3. Toda gestão requer compromissos com metas comuns e valores compartilhados, tendo objetivos claros e unificantes.
4. A gestão capacita a organização desenvolvendo em cada um de seus componentes a capacidade de crescer dentro das oportunidades.
5. A organização está firmada na comunicação e na responsabilidade individual.
6. Como um ser humanizado, a organização precisa de vários indicadores para avaliar sua saúde e desempenho.
7. Na organização só há custos; o resultado é exterior a ela é a certeza do público-alvo satisfeito.⁴⁷

De acordo com o autor a gestão compartilhada numa perspectiva de envolvimento de seus membros possibilita um processo de capacitação de pessoas

⁴⁶ Murad, 2007, p.71

⁴⁷ Murad, 2007, p.73-75.

que atuarão em conjunto, comprometidas com metas e valores compartilhados focando os resultados em seus destinatários. O compartilhamento consciente do gestor no processo da gestão é decisivo para o desenvolvimento da mesma a curto, médio e longo prazo. Murad detecta que uma gestão inteligente e direcionada pode responder aos seguintes objetivos:

Gestão é a arte e a competência de liderar pessoas e coordenar processos, em vista de realizar a missão de uma organização. Nesse sentido, toda instituição necessita desenvolver os princípios mínimos de gestão, visando à formação inicial e permanente de seus membros, a organização interna, a realização de projetos com seu público-alvo. Falta de gestão significa caos, voluntarismo, perda de energia e risco de dissolver os sonhos. Uma gestão inteligente, bem direcionada, com crescente participação de seus membros, é cada vez mais necessária. Gestão não é sinônimo de empresa e nem de negócio, mas quer dizer: organizar da melhor forma para alcançar os fins desejados. Os princípios da gestão desenvolve-se de maneira própria em distintos âmbitos. Fala-se assim de gestão empresarial, gestão missionária, gestão de iniciativas sociais, gestão de voluntariado, gestão de prestação de serviços e outros.⁴⁸

Segundo Murad, o processo constante é requisito básico da gestão como administração: “Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos.”⁴⁹

Pode-se dizer que a administração alcança seu objetivo quando cumpre sua missão social, seja ela de qualquer natureza (dogmática, não dogmática, filantrópica, educativa, dentre outras), mas para isto a mesma precisa estar devidamente ajustada a um plano de ação, no caso da Instituição de Ensino esse plano é o PPP (Projeto Político Pedagógico) o qual norteia todas as metas e ações da escola interligando todos os seus atores de forma planejada, organizada e comprometida sempre buscando alcançar o objeto da missão, neste caso o aluno.

Aqui renasce uma série de inquietações que dizem respeito a tomadas de decisões de interesse público e que muitas das vezes fica restrito a um pequeno grupo de pessoas. Quando isto acontece no âmbito do gerenciamento de recursos financeiros a figura do gestor se destaca porque ele passa a fazer prestações de conta (PDDE, PDE, Escola Aberta, etc..). Para uns é um processo natural para outros é um incômodo, pois vai ter que aprender a compartilhar decisões de interesse coletivo adquirindo consciência de que a Escola deve ter clareza na

⁴⁸ MURAD, 2007, p.75.

⁴⁹ MURAD, 2007, p. 91-92.

missão a qual foi designada buscando atender as exigências dos seus direitos e deveres.

3.3. CONCLUSÃO

O gestor escolar é desafiado cotidianamente enquanto profissional da educação, pois é através da sua gestão que a comunidade escolar passa a se organizar para ter o Projeto Político Pedagógico como um instrumento incentivador de atitudes democráticas, comunicativas e compartilhadas. É a partir deste processo de construção coletiva que a escola passa a se conhecer, sendo que a mesma faz a mediação entre o conhecimento científico e empírico intra e extra-escolar efetivando concretamente sua função social. Assim, fazendo-se reconhecer como um poderoso mecanismo de construção do sujeito enquanto ser social e político.

É bem verdade que para possibilitar o direcionamento para uma mediação, na perspectiva de um diálogo mais crítico e participativo, a autonomia relativa da escola depende dos atores que nela estão presentes, pois os mesmos devem possibilitar dentro de suas especificidades a construção e implantação de uma proposta pedagógica, onde as ações inovadoras, críticas e criativas, venham ser princípios observados e garantia de uma educação de pleno desenvolvimento do educando em todas as suas faculdades (mentais, intelectuais e espirituais), respeitando a diversidade étnicorracial, político e social. Ressalta-se aqui que este deve ser um critério a ser perseguido por toda gestão que atua nas escolas comunitárias.

Não se pode deixar de dizer que um dos pontos agravantes em relação à gestão participativa são os conceitos superficiais sobre o mesmo, resultando em uma gestão insalubre e, conseqüentemente, uma produção escolar que não apenas fortalece as políticas hegemônicas e excludentes, mas que também desfavorecem a permanência do aluno no seio escolar.

Essa situação acontece principalmente na escola pública, fazendo-se necessário então uma reflexão e releitura sobre a prática e a missão da gestão participativa na escola, no intuito de reestruturar o espaço escolar e seus objetivos, função e atribuição na perspectiva de não se restringir apenas no discurso da escola inclusiva/ participativa e sim de uma escola onde os indivíduos encontrem espaços escolares que lhes proporcionem oportunidades de exercitarem suas atividades

políticas, sociais e educativas e porque não, religiosa (não confessional) com responsabilidade e que gestores, professores e a comunidade como um todo enxerguem o ato de ensinar como um ato de missão político-pedagógico e que o mesmo alcance as metas discutidas e construídas coletivamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos temas analisados, observamos que a gestão escolar é um processo, uma atividade, um paradigma que pode ou não orientar e conduzir a escola se estiver com o foco voltado para o desempenho de seus profissionais coletivamente organizados. Dessa organização depende a promoção a qualidade do ensino para promover a formação e aprendizagem dos alunos. No entanto, para que isso ocorra, é preciso que os gestores proporcionem atividades de planejamento, organização, acompanhamento e avaliação de todas as suas atividades, principalmente a auto avaliação dos processos educacionais e da sua própria gestão escolar, afim de que todo o Projeto Político Pedagógico seja avaliado continuamente e melhorado de maneira tal que o mesmo possa cumprir efetivamente os objetivos sócio políticos educacionais a qual se propuseram.

No entanto, o que ainda se evidencia são gestores, professores, pais, alunos e comunidade colocando a culpa uns nos outros, ou mesmo no sistema, pelo fracasso escolar, quando esse fracasso se constrói pela ingerência de gestores que não tem competência em construir e criar mecanismos para a construção de um ambiente escolar saudável onde se promova uma boa relação interpessoal.

Na gestão participativa do CMEI, objeto de estudo, foi observado que o gestor se propõe a fazer uma gestão compartilhada, com efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários, muito embora essa participação seja relevante e significativa, ainda não se chegou ao nível desejado de participação efetiva dos membros da comunidade escolar. Este fato se deve em função de múltiplos fatores que impedem a escola de seguir seu caminho como escola cidadã, pois alguns a consideram utópica, um sonho.

Contudo, o que seria da realidade se não fosse o sonho, pois na maioria das vezes se sonha e depois se concretiza, por isso, a gestão participativa pode e deve ser efetivada em todas as escolas sendo que, é algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola. Para a concretização da gestão democrática primeiro deve se tomar consciência das condições concretas que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações internas e externas da escola, aqui cabe ao gestor o papel de estabelecer a articulação entre escola e comunidade, oportunizando a todos os atores do processo educativo a elaboração da proposta educacional para se chegar ao objetivo da educação que é promover o

ser humano dentro do seu contexto social e político tornando-se assim em agente transformador do meio onde se encontra.

Para se chegar a esse objetivo faz-se necessário que a escola hoje se transforme. Essa transformação passa primeiramente pela camada trabalhadora que atua na escola (todos, do gestor aos pais). A mudança do ponto de vista dessa favorecerá a transformação do sistema de gestão e a distribuição do próprio trabalho no interior da mesma para a formação de um cidadão atuante no seu campo de trabalho e na sociedade.

Nossa realidade hoje, ainda é um sistema hierárquico que coloca todo o poder nas mãos do gestor o que o faz viver em uma dupla contradição na escola, pois, por um lado é considerado autoridade máxima, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder de autonomia, no entanto ele acaba se constituindo, em mero preposto do Estado em virtude de sua condição de responsável pelo cumprimento da lei e da ordem na escola.

Outra contradição é que o gestor deve ser detentor de competência técnica, ter conhecimento dos princípios necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos recebidos e geridos pela escola. A falta de autonomia em relação aos escalões superiores e as precárias condições em que as atividades se desenvolvem no interior da escola, na maioria das vezes, dificultam e tornam uma utopia a utilização de métodos e técnicas adquiridos em sua formação de gestor escolar, cabe-nos aqui dizer que o problema da escola comunitária não é na verdade administração de recursos, mas a falta dele.

Essas e outras contradições mantidas pelo Estado conferem ao gestor um status de diretor com caráter autoritário, pois na medida em que se estabelece uma hierarquia em que ele é o chefe e dele emanam todas as ordens na estruturação e organização da escola o faz buscar, tendencialmente, os interesses dos dominantes em detrimento dos dominados, o leva a dividir a escola em diversos setores, contribuindo para que se forme uma imagem negativa da pessoa do gestor, a qual é confundida com o próprio cargo.

Sendo assim, é preciso distribuir responsabilidades entre vários setores da escola, para que deste modo o diretor/gestor, fortaleça a autonomia da escola e alcance os objetivos propostos.

O serviço da educação não pode estar a dispor de interesses de uma minoria. Somente assim pode-se garantir que a escola seja realmente um espaço

democrático. Para tanto, uma das principais medidas de democratização, no plano escolar, reside na criação de estruturas participativas de organização onde professores, funcionários, alunos e pais formem uma comunidade real. Por outro lado, de nada adianta uma Lei de Gestão democrática de Ensino Público que “concede autonomia” pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se os principais interessados, que compõem a comunidade educativa, não sabem o significado político da autonomia. Autonomia não é dádiva, mas, sim uma construção coletiva que de forma concreta, voltada para dentro da escola e para além dela, poderá contribuir com seu processo de crescimento e mudança.

Por meio dos resultados deste estudo observa-se que a gestão democrática é sinônimo de projeto coletivo no qual há o envolvimento de todos na tomada de decisões, no trabalho comprometido colaborativo e participativo. Evidenciou-se também o empenho da maioria em construir um Plano Político Pedagógico no qual há prevalência do bom relacionamento de todos em compartilhar as ações elaboradas.

Contudo, a partir do momento em que a escola abre suas portas à participação coletiva na elaboração de suas ações, a mesma começa a efetivar na prática uma gestão democrática. Espera-se, portanto, que este estudo auxilie a compreensão do que representa a gestão escolar democrática no contexto atual, pois se acredita que a gestão participativa pode viabilizar uma educação para a formação de homens firmes nos seus princípios, que não se deixem levar pela ambição do ter em detrimento do ser, que não se contaminem pelo consumismo desenfreado, que não visem o bem pessoal, mas o coletivo, haja vista que a educação deve se preocupar com corpo, a mente e o espírito.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Julio Groppa. **Erro e Fracasso na Escola: alternativas teóricas e práticas**. São Paulo: Summus, 1997.

AZEVEDO, Ivana Alves Monnerat de . **A Gestão Educacional na Era da Informação: Novas competências e Competências Reconfiguradas**. [2008^a]. Inédito

Barroso, J. **O reforço da autonomia das escola e flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, N. (Org.) *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**. Brasília: MEC/ SEF, 1998.

ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. Secretaria Municipal de Direitos Humanos (SEMDIH). Manaus, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 3^a. ed. São Paulo. Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Repensando e Resignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/eslu/589/22619pdf>. Acesso em 10/02/2012.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática** 1^a. ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1995.

GADOTTI, Moacir. **Construindo a Escola Cidadã, Projeto Político-Pedagógico/ Secretária de Educação a Dinastia**. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.

GOLDBERG, Maria Amélia. **Por que temos sido e talvez continuemos sendo inocentes em educação**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 17, 1976.

HERNANDEZ, Fernando; VENTURA, Montserrat. **A organização do currículo por projetos de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**; Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio, 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, 20 de dezembro de 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. "Organização e Gestão da Escola". In: **Os conceitos de Organização, Gestão, Participação e de Cultura Organizacional**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

MELENDO, Maite. **Comunicação e integração pessoal**. São Paulo: Paulinas, 1998.

MELLO, Guimar Namó. **Cidadania e Competitividade: Desafios educacionais do terceiro milênio**. 8ª. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed. São Paulo: Ática, 2000.

PIAGET, Jean. **O nascimento da inteligência na criança**. 4ª Ed. Rio de Janeiro, 1982.

Projeto político pedagógico do CMEI Moacir Andrade. Manaus/AM.

Anexos

RECOMENDAÇÕES PARA PAIS E/OU RESPONSÁVEIS

Observar os horários de saída e entrada dos alunos: (tolerância de 15 minutos).

Matutino - 07h00min às 11h00min.

Vespertino - 13h00min às 17h00min.

Obs1: Caso a Prof^a. se atrase na entrada ou na saída tenha paciência, espere um pouco, somos humanas.

1. Estar no pátio da escola com 15 minutos de antecedência do horário de saída de seu filho, nunca esquecê-lo, pois isso lhe causará traumas trazendo-lhes sérias consequências. (Na entrada entregue seu filho sempre para um responsável e não sozinho no portão).

2. Quando estiver chovendo forte, recomenda-se não trazer a criança, pois é melhor se ausentar um dia da escola do que uma semana doente.

Obs. 2: Ainda que seja festa ou qualquer outro evento, será transferida para um dia posterior. Providenciar mochila com toalha e copo.

3. Marcar todo material didático de seu filho (colocar nome, sala, professora, telefone, etc...).

4. Manter sempre na bolsa uma peça de roupa limpa (short, blusa, meia, toalha, pois estamos lidando com crianças e imprevistos acontecem).

5. Quanto à higiene pessoal: roupa limpa, cabelo preso de preferência, tênis ou alpercatas, unhas limpas e cortadas, inclusive o responsável ao se dirigir ao Estabelecimento de Ensino esteja com roupas adequadas ao ambiente escolar.

6. Sempre que convocado para reuniões, não deixar de comparecer, pois a educação do seu filho é feita de parceria com a família.

7. Não espere ser convocado para vir à escola, venha sempre que achar necessário.

8. Quando solicitado a colaborar com a escola de seu filho em qualquer aspecto ou evento, se empenhe o máximo, lembre-se você é o nosso principal parceiro.

9. Esteja sempre atento aos avisos dos murais.

10. Qualquer dúvida procure a direção, coordenação pedagógica ou corpo docente da escola para esclarecimento.

PROJETO CRIANÇA ESTUDANDO PAIS ATUANDO

ATIVIDADE 1: OFICINA DE PAIS



ATIVIDADE 2: REUNIÃO DE PAIS E MESTRES



ATIVIDADE 3: SEMINÁRIO DE PAIS



ATIVIDADE 4: CANTATA NATALINA



PROJETO PASSOS MÁGICOS



PROJETO MÃOZINHA ENCANTADA



AÇÕES PEDAGÓGICAS



Figura 3 Planejamento escolar



Figura 4 Incentivo à leitura



Figura 5 Lazer na escola



Figura 5 Festa junina



Figura 6 Semana cultural



Figura 7 Datas comemorativas: Dia das mães



Figura 8 Data comemorativa: Carnaval na escola



Figura 9 Semana da pátria



Figura 10 Construindo conhecimento em sala de aula.