

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE DA AÇÃO DEMOCRÁTICA DO COLEGIADO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL EM NAZARÉ DA MATA - PE**

**Dr. Edson José Lira Turiano<sup>1</sup>**

**RESUMO:** Este artigo apresentou concepções sobre a gestão democrática e as atividades desenvolvidas pelos servidores de uma escola municipal localizada no município de Nazaré da Mata - PE, contextualizando a gestão democrática da educação aos mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos, resultados obtidos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional. A presente pesquisa se utilizou da pesquisa qualitativa e da ferramenta de pesquisa entrevista semi-estruturada. Foram entrevistados XXXX professores, xxx diretores, xxx alunos. Utilizando a aplicação da política da universalização do ensino para estabelecimentos de prioridades educacionais a democratização do ingresso e a permanência do aluno na escola, assim como a garantia da qualidade social da educação veiculada ao Projeto Político pedagógico da Escola. Por ser um estudo de caso optamos por uma pesquisa elaborada por meio de entrevistas e observações pertinentes aos documentos necessários para a análise dos dados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática, Escola, e Projeto Político Pedagógico.

## **INTRODUÇÃO**

O objetivo deste trabalho foi identificar as ações da gestão escolar de uma escola da Rede Pública de uma cidade interiorana do Estado de Pernambuco - BR. A partir daí queremos conhecer algumas concepções teóricas sobre a temática ‘gestão democrática’; conversar com os gestores, alunos, pais, amigos da escola a fim de identificar as concepções de cada um deles sobre a nossa vertente de pesquisa.

A escola foco de nossa pesquisa tem um objetivo bastante enfático baseado no sentimento de pertencimento a ser desenvolvido nos alunos e em suas famílias, pois a sua

---

<sup>1</sup> Doutor em Ciências da Religião – FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales

E-mail: [eturianolira@yahoo.com.br](mailto:eturianolira@yahoo.com.br)

meta é minimizar o número de alunos que ainda vão à cidade para estudar tendo a oferta da escolarização com boa qualidade no campo.

A ação do colegiado estudantil envolve esta conquista, pois o sentimento de pertença deve morar no povo campesino. Isto acontecendo certamente atenuaremos o êxodo rural e o êxodo escolar.

A Escola de Ensino fundamental - anos iniciais - objetiva sua ação educativa, fundamentada nos princípios da universalização de igualdade de acesso, permanência e sucesso, da obrigatoriedade da Educação fundamental e da gratuidade escolar.

A proposta é uma Escola de boa qualidade, democrática, participativa, como espaços culturais de socialização e desenvolvimento dos educandos visando também prepará-los para o exercício da cidadania através da prática, cumprimento de direitos e deveres e efetivação do conhecimento; tem por finalidade, atender o disposto nas Constituições Federal, Estadual e Municipal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Estatuto da Criança e do Adolescente, observadas, em cada caso, a legislação e as normas especificamente aplicável.

O projeto político pedagógico vem sendo construído e propondo novos caminhos, para uma escola diferente. Todas as questões que envolvem o fazer pedagógico e as suas relações com o currículo, conhecimento e com a função social da escola, obriga a um pensar e a uma reflexão contínua de todos os envolvidos neste processo. Que Escola queremos construir? Que conhecimentos nossos alunos precisarão ter para de fato, exercer a sua cidadania, nesta sociedade tão cheia de conflitos? Conflitos estes que estão presentes no espaço escolar, nas relações pessoais, no confronto das ideias, e também no surgimento de novas concepções, das dúvidas e da necessidade do diálogo entre os discentes (comunidade escolar).

Tais situações são apresentadas no Projeto Político Pedagógico da escola nas linhas e nas entrelinhas de cada parágrafo, resgatando o aspecto histórico de como cada momento foi sendo produzido e construído. Pois o documento mostra resultado de um esforço conjunto dos profissionais da educação da Unidade Escolar com o objetivo de respaldar as ações administrativas e pedagógicas no âmbito da Instituição de Ensino.

A Unidade de Ensino contempla o currículo como algo que deve extrapolar o “fazer” pedagógico abrangendo elementos como grade curricular, disciplinas, conteúdos e conhecimento. Sendo necessário resgatar os saberes que o aluno traz de seu cotidiano elencado ao objeto do conhecimento, este não deve ser trabalhado de forma superficial e desvinculado da realidade.

Nesta linha de ação é que surge os comitês do colegiado estudantil que faz com que as metas e ações do PPP sejam verdadeiramente vivenciadas e assim a escola ganhe mais fôlego e força.

O PPP é um instrumento legal que faz parte de uma gestão democrática e libertadora; para tanto deve -se ter um órgão fiscalizador para que garanta o seu funcionamento e contínuas atualizações, em casos de necessidade, visto que tudo nesta vida precisa de atualizações.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO**

As mudanças vividas na atualidade (décadas de 80 e 90) em nível mundial, em termos econômicos, sociais e culturais, com a transnacionalização da economia e o intercâmbio quase imediato de conhecimentos e padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação dos Estados nacionais na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de repasse de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais. Na educação, um efeito deste movimento são os processos de descentralização da gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial (Abi-Duhou, 2002) e um tema importante na formação continuada dos docentes e nos debates educacionais com toda a sociedade.

Como essa tendência é vivida nas escolas e nos sistemas educacionais? Quais são as diferentes possibilidades de vivenciar processos de descentralização e autonomia nas escolas e nos sistemas? Que desafios precisam ser enfrentados, considerando uma tradição autoritária e centralizadora, comum em tantos países, dentre eles o Brasil? De que modo oportunizar a participação da comunidade educativa, a partir da diversidade dos diferentes atores sociais? Qual a relação entre democratização da escola e qualidade de ensino? O que se entende por gestão democrática na educação? Essas são algumas das preocupações que surgem quando se busca implementar processos de descentralização e autonomia no campo da educação.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como

horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social3 dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola (Medeiros, 2003).

Esta proposta está presente hoje em praticamente todos os discursos da reforma educacional no que se refere à gestão, constituindo um "novo senso comum", seja pelo reconhecimento da importância da educação na democratização, regulação e "progresso" da sociedade, seja pela necessidade de valorizar e considerar a diversidade do cenário social, ou ainda a necessidade de o Estado sobrecarregado "aliviar-se" de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local. (BARROSO, 2000)

Em nível prático, encontramos diferentes vivências dessa proposta, como a introdução de modelos de administração empresariais, ou processos que respeitam a especificidade da educação enquanto política social, buscando a transformação da sociedade e da escola, através da participação e construção da autonomia e da cidadania. Falar em gestão democrática nos remete, portanto, quase que imediatamente a pensar em autonomia e participação. O que podemos dizer sobre esses dois conceitos, já que há diferentes possibilidades de compreendê-los?

Pensar a autonomia é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois se pode crer na idéia de liberdade total ou independência, quando temos de considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional. Por isso, deve ser muito bem trabalhada, a fim de equacionar a possibilidade de direcionamento camuflado das decisões, ou a desarticulação total entre as diferentes esferas, ou o domínio de um determinado grupo, ou, ainda, a desconsideração das questões mais amplas que envolvem a escola.

Outro conceito importante é o da participação, pois também pode ter muitos significados, além de poder ser exercida em diferentes níveis. Podemos pensar a participação em todos os momentos do planejamento da escola, de execução e de avaliação, ou pensar que participação pudesse ser apenas convidar a comunidade para eventos ou para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico. Portanto, as conhecidas perguntas sobre "quem participa?", "como participa?", "no que participa?", "qual a importância das decisões tomadas?" devem estar presentes nas agendas de discussão da gestão na escola e nos espaços de definição da política educacional de um município, do estado ou do país.

Quais são os instrumentos e práticas que organizam a vivência da gestão escolar? Em

geral, esses processos mesclam democracia representativa - instrumentos e instâncias formais que pressupõem a eleição de representantes, com democracia participativa - estabelecimento de estratégias e fóruns de participação direta, articulados e dando fundamento a essas representações.

Vários autores, como Padilha, (1998) e Dourado, (2000),

...defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares como formas mais democráticas de gestão. Outro elemento indispensável é a descentralização financeira, na qual o governo, nas suas diferentes esferas, repassa para as unidades de ensino recursos públicas a serem gerenciados conforme as deliberações de cada comunidade escolar. Estes aspectos estarão conformados na legislação local, nos regimentos escolares e regimentos internos dos órgãos da própria escola, como o Conselho Escolar e a ampla Assembléia da Comunidade Escolar.

Para funcionar em uma perspectiva democrática, segundo Ciseki, (1998),

Os Conselhos, de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, funcionários). Para tal, é importante que todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Os conselhos e assembleias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.

Em seu projeto político-pedagógico, construído através do planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação, a escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados. A gestão democrática da escola significa, portanto, a conjunção entre instrumentos formais - eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira - e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas.

Desde o início do século XXI, a aceleração dos avanços tecnológicos, a globalização do capital e as transformações nas relações de trabalho, como a perda dos direitos sociais, trouxeram mudanças para as políticas e gestão e de regulação da Educação no Brasil. Tais mudanças interferem na organização da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem seu cotidiano.

Compreender esse processo e a legislação dela decorrente, bem como fortalecer a

discussão e as deliberações coletivas na escola, é um desafio que se coloca para toda a comunidade escolar, para todos os trabalhadores que trabalham na escola pública.

Nesse cenário adverso, é possível agir em outra direção. Democratização da escola implica repensar sua organização e gestão, por meio do redimensionamento das formas de escolha do diretor e da articulação e consolidação de outros mecanismos de participação. Nesse sentido, é fundamental garantir, no processo de democratização, a construção coletiva do projeto pedagógico, a consolidação dos conselhos escolares e dos grêmios estudantis, entre outros mecanismos. Isso quer dizer que a cultura e a lógica organizacional da escola só se democratizarão se todos que vivenciam seu cotidiano contribuírem para esse processo de mudança.

No entanto, é fundamental a compreensão de que a construção da gestão escolar é sempre processual. Sendo, então, uma luta política e pedagógica, para se impor, é necessário envolver a todos: pais, funcionários, estudantes, professores, equipe gestora e comunidade local.

Tal processo resulta, em pelo menos, duas outras frentes articuladas: a primeira, de conhecer e intervir, positivamente, na legislação educacional. Ou seja, é preciso conhecer a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, as leis que regulamentam os sistemas estaduais e municipais de ensino. Buscar a compreensão desses aparatos jurídicos como instrumentos vivos das políticas educacionais, tornando-os aliados na luta pela democratização da escola.

Os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB-9294/96) e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares. Devemos enfatizar então, que a democracia na escola por si só não tem significado. Ela só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

Para a Gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar como atividade meio e reunião de esforços coletivos para complemento dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana; que o Projeto Político pedagógico (PPP) deve ser elaborado através de construção coletiva e que além da formação deve haver o fortalecimento do Conselho Escolar. As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto à prática de ensino em sala de

aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola.

Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, ter habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional. O Gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

Em síntese, o bom gestor deve ser um administrador, isto é, manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos. Também deve valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão a orientação pedagógica e criar oportunidades de capacitação docente. Deve, contudo, preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, estar sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abrir a escola nos finais de semana e/ou outras ocasiões e permitir trânsito livre em sua sala. Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas.

Trata-se então, de conhecimentos norteadores das funcionalidades das relações interpessoais e estímulo a aprendizagem e participação para a melhoria na qualidade das ações autônomas e exercício das funções de cada membro da comunidade escolar e conseqüentemente aperfeiçoar a qualidade de ensino, pois, segundo Ferreira (2001, p.34): "A autonomia das escolas não constitui, portanto, um fim em si mesmo, mas um meio de a escola realizar, em melhores condições, às suas finalidades, que é a formação das crianças e jovens [...]".

Logo, melhorar o ambiente de trabalho através de uma adequada comunicação e o aprimoramento da inteligência emocional resultará em amplos benefícios para o discente. Mas segundo Ferreira (2001, p.34): Não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem. Ela é, portanto, o resultado da ação completa dos indivíduos que a constituem, no uso de suas margens na autonomia relativa. Não existe uma autonomia da escola em abstrato, fora da ação autônoma organizada de seus membros.

### **3. ANÁLISE DOS DADOS – ESTUDO DE CASO**

Após várias observações e conversações pudemos deduzir que a Unidade de Ensino busca realizar suas atividades contemplando algumas questões importantes, entre elas, podemos citar: Função Social da Escola que visa promover ao aluno, acesso ao conhecimento sistematizado e, a partir deste, a produção de novos conhecimentos. Preocupando-se com a formação de um cidadão consciente e participativo na sociedade em que está inserido. Tendo como Eixos Norteadores: Aprender a aprender, Valores, respeito, solidariedade, disciplina, coletividade, Trabalho unificado – coletivo, Criar para humanizar e Compromisso.

Trabalhar valores culturais, morais e físicos; Integrar elementos da vida social aos conteúdos trabalhados; Compreender o aluno como um cidadão que deve ser um agente transformador da sociedade, além de crítico, responsável e participante. Compreendem ainda que a escola deve ser crítica, reflexiva e possibilitar a toda a comunidade um projeto político pedagógico consolidado pela colaboração mútua e o exercício da construção coletiva desencadeando experiências inovadoras que estão acontecendo na escola. “... a escola, por si só não forma cidadãos, mas pode preparar instrumentalizar e proporcionar condições para que seus alunos possam se firmar e construir a sua cidadania” (Proposta Curricular, 1997).

A comunidade escolar repensa constantemente o seu papel pedagógico e sua função social, para tanto, se faz necessário refletir sobre a escola que tem, se voltada para os interesses políticos, se discriminadora e produtora de mecanismos de controle que impedem que os estudantes consigam enfrentar em condições de igualdade ou como melhor enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Possuem consciência que a escola para cumprir a sua função social será necessária: Integração e participação da comunidade escolar; Os segmentos da escola devem estar plenamente voltados à completa valorização do educando; Cursos de formação e qualificação efetiva dos profissionais da educação; Criação e reorganização do espaço físico; Material didático e outros que facilitem o trabalho do professor; Recursos humanos, pedagógicos e financeiros suficientes; Cobrança de regras de convivência em grupo; Melhor qualificação profissional e salários compatíveis com os diferentes níveis e funções; Política que estabeleça professores efetivos; Restabelecimento da motivação e credibilidade dos professores.

A educação é vista como um processo e deve contemplar um tipo de ensino e aprendizagem que ultrapasse a mera reprodução de saberes “cristalizado” e desemboque em um processo de produção e de apropriação de conhecimento e transformá-lo, possibilitando, assim, que o cidadão torne-se crítico e que exerça a sua cidadania, refletindo sobre as questões sociais e buscando alternativas de superação da realidade.

Oferecer um ensino de qualidade e possibilitar o acesso e permanência do aluno com



sucesso, visto que somos comprometidos com a formação de cidadãos livres e conscientes. Para isto, nos organizamos de tal forma, que o nosso trabalho se torne eficiente, sobretudo transparente, pois nunca deixamos de respeitar os direitos e interesses da nossa comunidade.

Está enraizada, na ação pedagógica diária, uma metodologia tradicional que entende o conhecimento como um produto pronto para apenas ser repassado, considerando somente a interação unilateral entre professor e aluno. Todavia, é preciso que o objeto do conhecimento seja tratado por meio de um processo que considere a interação/ mediação entre educador e educando como uma via de “mão dupla” em que as relações de ensino-aprendizagem ocorram dialeticamente.

Assim como o planejamento que deve praticado, considerando as reflexões anteriores e dificuldades dos discentes e o profissional deve mudar sua postura enquanto “homem” e “professor”. Primeiramente é preciso mudar a si próprio para, então, pensar em mudar os outros. Planejar significa, a partir da realidade do estudante, pensar as ações pedagógicas possíveis de serem realizadas no intuito de possibilitar a produção e internalização de conhecimentos por parte do/a educando/a. Além disso, o planejamento deve contemplar a possibilidade de um movimento de ação-reflexão-ação na busca constante de um processo de ensino-aprendizagem produtivo.

O professor é um mediador, orientando o aluno a descobrir seu potencial, suas capacidades e interesses de agir e pensar, transformando-se em sujeitos autônomos, que por si próprios é capaz de construir seus conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

Portanto, não cabe mais uma mera lista de conteúdos. Devem-se dar ênfase as atividades pedagógicas; o conteúdo em sala de aula será resultado da discussão e da necessidade manifestada a partir do conhecimento que se tem do próprio estudante. Logo, de posse de alguns dados referentes ao conhecimento internalizado pelo educando, passa-se a reflexão e discussão sobre os conhecimentos historicamente sistematizados. Essa forma permite que professor e aluno avancem em seus conhecimentos e se constituam como sujeitos reflexivos. A escola deve elaborar, por disciplina, aqueles conteúdos necessários pertinentes a cada série que serão o ponto de partida.

Os objetivos e atividades do Planejamento têm por finalidade conhecer o aluno, observar e categorizar as suas necessidades e a partir desta constatação, pensar em um planejamento concreto que faça a relação das vivências para o conhecimento científico. Estabelecer períodos para observar o “conhecimento prévio do aluno” (2 semanas, após o início do ano letivo)- período de sondagem; Reunião por área: Aproximar as disciplinas curriculares, professores, equipe pedagógica, construindo propostas interdisciplinares em

diferentes níveis; Organizar projetos pedagógicos que envolvam todos os segmentos da escola, com a participação da comunidade; Planejamento por projetos e atividades de ensino; Reunião Geral, para planejar as questões pedagógicas e administrativas; Formação continuada

E quanto a Avaliação da aprendizagem, tem um destaque à parte, pois diz respeito a um processo mais amplo e abrangente que abarca todas as ações desenvolvidas na ação pedagógica, assim como todos os sujeitos envolvidos. Portanto, deve estar claro para aquele que avalia que ele também é parte integrante do processo avaliativo uma vez que foi o responsável pela mediação no processo de ensino-aprendizagem. Logo, quando se lança o olhar para avaliar alguém ou alguma ação no âmbito da instituição escolar, lança-se também o olhar sobre si próprio. Ao avaliar deve-se ter em mente o processo como um todo, bem como aquele a quem se está avaliando.

Com a nova LDB 9394/96, que trouxe mudanças significativas para este novo olhar para a avaliação tanto no aspecto pedagógico como da legalidade, a escola tem proporcionado momentos de estudo e de discussão deste tema, que não se esgotou até o presente momento. Dentre as dificuldades que se coloca sobre a avaliação, ainda estão presentes muitas questões do passado, como: provas, trabalhos, recuperação, apropriação dos conceitos mínimos, o empenho dos estudantes no processo, as condições objetivas da prática docente, em relação à correção, critérios, pareceres e a nota como prevê a Normativa Municipal.

A equipe compreende que a avaliação deve permear todas as atividades pedagógicas, principalmente na relação professor com o aluno e no tratamento dos conhecimentos trabalhados neste espaço. Portanto, a intervenção do professor ajuda a construir as mediações necessárias para a construção do conhecimento.

A recuperação continua e paralela prevista em lei ajuda a reelaborar os conceitos que por ventura não foram apropriados por alguma razão e que novas oportunidades de recuperação devem ser oferecidas, não restringindo apenas no sentido de realizar mais uma prova. Estas novas oportunidades deverão estar devidamente registradas no diário de classe e devem ser lembradas por todo educador que é um direito do aluno. Portanto o trabalho do professor é fundamental na condução do processo, sendo função do docente estar atento a esta questão.

O entendimento dos professores desta escola em relação a avaliação continua e paralela é colocado como importante no processo ensino aprendizagem no que diz respeito a intervenção significativa do professor nos conteúdos que precisam ser melhor explorados e

trabalhados, com resignificação pelo docente/discente. Pontuamos a responsabilidade do educador e do aluno, que deverão ser colaboradores neste processo.

O que ainda cria-se um verdadeiro caos pedagógico, para os alunos, famílias e professores é a questão dos critérios avaliativos. No entanto, fica acordado e registrado no presente documento que além de mantermos a o projeto das férias antecedidas estruturam-se os critérios avaliativos para o processo de aprovação. Sendo: 6,0 pontos, valor da Avaliação escrita individual que nenhum discente estará isento de realizá-la e 4,0 pontos para atividades tipo: trabalho em grupo, individual, pesquisas seminários e outras atividades que o professor considerar importante. A modernização da administração educacional ampliando a autonomia da escola e fortalecendo a sua gestão, constitui prioridade [...] é imprescindível que se garanta à escola, as condições necessárias a elaboração de seu projeto político, a descentralização de funções e recursos tornando a ampliação mais ágil e mais coerente com suas necessidades.

Diante do exposto sobre o trabalho e as formas de atuação nas ações pedagógicas é válido reportar-se ao projeto de intervenção executado na referida Instituição onde teve como objetivos; Conscientizar os discentes da importância do conhecimento em suas vidas; Envolver a comunidade escolar nas ações escolares; Estimular a leitura espontânea dos alunos; Adquirir parceiros da sociedade civil organizada; Garantir o acesso à escola através do transporte escolar; Executar formação continuada específica para os professores; Adotar sistemática de gerenciamento de dados.

Todas as questões abordadas são práticas efetivas na Unidade de Ensino conforme observações feitas no decorrer da realização do projeto, contudo, são práticas que verdadeiramente ainda não atendem as necessidades específicas da U.E., pois ainda existem na escola os problemas como: indisciplina escolar, evasão/ desistência, repetência e outros problemas. Como gestores escolares, optamos, por intervir na parte que pode dar início as possíveis soluções dos problemas que é a reestruturação do Projeto Político Pedagógico priorizando ações que realmente possam ser realizadas no decorrer do ano letivo e que pelo menos minimizem os problemas existentes.

## **CONCLUSÃO**

O presente documento que teve como objetivo maior mostrar que mesmo diante de tantas exigências e dificuldades encontradas no contexto escolar e possível estruturar um espaço de convivências e conquistas democráticas apresenta também o caminho percorrido

para se chegar as conclusões de que a educação é um processo que se constitui em longo prazo, é uma ação solidária onde a percepção, a troca, a experiência, a reciprocidade, constituem sua essência. A conclusão veio da convivência durante os momentos de pesquisa e participações no cotidiano da unidade de ensino. Percebemos que; apesar do reconhecimento de suas deficiências a equipe escolar ainda se encontra confusa no que se refere à organização de suas ações e prioridades conforme os problemas de maiores gravidades, como o alto índice de evasão dos discentes.

É válido reconhecer que a figura do diretor não representa apenas a autoridade da escola, nem o administrador eficaz, como se deseja para o sucesso de uma empresa. O diretor tem que dar conta da qualidade de ensino em sua escola e tudo o que for condição para alcançá-la. Manter um diálogo aberto com professores, funcionários, alunos e pais, garantir o direcionamento do projeto pedagógico na escola, a homogeneidade de conteúdos programáticos e a heterogeneidades entre as turmas, ter bom trânsito nas Diretorias de Ensino e na Secretaria da Educação.

Tudo isso deve fazer parte do cotidiano do bom diretor, Sem esquecer da parte administrativa da escola: a gestão de recursos, atribuição de responsabilidades etc., ou seja, para desempenhar todas essas funções com competência é preciso saber articular, ter capacidade administrativa, pedagógica, de recursos humanos e políticas públicas educacionais. A sensibilidade do profissional às demandas de sua comunidade escolar e a permanente abertura à discussão também são pontos fundamentais.

Oferecer um ensino de qualidade e possibilitar o acesso e permanência do aluno com sucesso, na escola o que só é possível quando o trabalho é realizado de forma eficiente, sobretudo transparente, nunca deixando de respeitar os direitos e interesses da comunidade que a Instituição está inserida.

Acompanhar, monitorando e intervindo no trabalho prático de sala de aulas de modo que o coordenador pedagógico possa se tornar um parceiro no trabalho junto ao trabalho do professor e não só um verificador de suas ações.

Acompanhar o planejamento em conjunto, assim como a execução dos planos de aula em sala de aula ou fora dela, realização de gincanas, reuniões bimestrais com pais, professores e alunos para monitoramento dos resultados, visitas domiciliares junto ao Serviço de Orientação Educacional - SOE reuniões e realização de oficinas com os alunos indisciplinados e reprovados do bimestre.

Só é possível uma escola democrática quando com sucesso se consegue o envolvimento e comprometimento de toda a comunidade escolar, direção, professores,

funcionários, pais, alunos e estreitamento dos laços de parcerias junto a Secretarias de Educação, órgãos estes, que orientam a Instituição quanto ao trabalho, seja na área administrativa, pedagógica, financeira ou jurídica enfatizando sempre a valorização humana, sendo o aluno, sempre o centro das atenções e a oferta das modalidades de ensino oportuniza aos discentes, condições de serem participativos no contexto escolar, valorizando-os e tornando-os através da educação, cidadãos conscientes e preparados para interagir na sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABU-DUHO, I. Uma gestão mais autônoma das escolas. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n ° 9394/1996

CISEKI, A. A. Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília, 1998. p. 43 - 52.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.(org). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA. Nayria Carapeto. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 3ª Ed. - São Paulo: Cortez. 2001.

LIBÂNEO, J.C. *Organização e Gestão da Escola – teoria e prática*. Editora do Autor, Goiânia, 2000.

MACHADO, C. R. S. As vicissitudes da construção da qualidade de ensino na política pública de educação no município de Porto Alegre, de 1989 a 1996. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

MEDEIROS, I. L. A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.