

AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA DE PALMAS DE MONTE ALTO-BAHIA

Fabiana dos Santos Silva

Licenciada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB
fabianasilvapma@hotmail.com

Silvina Braga dos Santos

Licenciada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB
bragasantos2015_@outlook.com

Walcilêz Magalhães Lelis

Licenciado em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Pós-Graduando em Psicopedagogia Institucional pela Universidade Pitágoras - Unopar
E-mail: walcilez@hotmail.com

Resumo: Este trabalho tem o objetivo de conhecer e analisar as dimensões da gestão democrática no contexto de uma escola pública Estadual do município de Palmas de Monte Alto, Bahia. Através de entrevista realizada com o gestor da escola identificou-se pontos relevantes que compõem a gestão dessa escola, tais como: principais atividades desenvolvidas pelo gestor, os desafios na gestão escolar, o processo de construção do PPP e do currículo da escola, o modelo de gestão, participação de conselhos e os assuntos discutidos, critérios usados na distribuição dos recursos escolar, o processo da avaliação institucional e da aprendizagem, as ações voltadas para o desenvolvimento dos profissionais da instituição de ensino e, os mecanismos usados para estabelecer relação com a comunidade. Este trabalho retrata não apenas as dimensões da gestão democrática que a escola abrange, mas também apresenta uma breve discussão sobre legislação e os teóricos que discute a gestão democrática no contexto educacional brasileiro. Enfim, a gestão democrática não pode ficar restrita apenas a formalidade e sim consolidar com a participação dos envolvidos na escola, para isso, é fundamental que o gestor tenha um perfil dinâmico para alcançar as dimensões da gestão democrática.

Palavras-chave: Dimensões da Gestão Democrática. Escola Pública. Gestor.

Palavras introdutórias: dimensões da gestão democrática

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima na educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e que abrange, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesma.

A organização e a gestão escolar deverão pautar-se, em primeira instância, pela garantia do cumprimento da função social da escola – a de socialização dos saberes acumulados historicamente pela humanidade e de formação de valores e atitudes voltados para o exercício pleno da cidadania.

Assim, ao articular a organização e a gestão às finalidades educacionais, a escola estará garantindo, na prática, a consecução do seu projeto político pedagógico. No projeto político-pedagógico, a escola define coletivamente a sua política de currículo, de gestão e de relação com a comunidade, apresentando seus objetivos e metas. É neste documento que a escola assumi sua especificidade e seu eixo de atuação, assim como o seu caminho metodológico.

Neste contexto, e conforme Libâneo (2004) a gestão e a organização escolar almejam alcançar: condições que viabilizem os meios, os recursos básicos para o funcionamento da escola, principalmente, as atividades de sala de aula; promovendo meios e oportunidades para participação das pessoas, realizando acompanhamento e avaliando essa participação, com ênfase em estratégias que proporcionem a aprendizagem. Pois, a prioridade é que todos os educandos consigam resultados satisfatórios.

Ainda na linha de pensamento desse autor, a escola precisa manter um modelo organizacional de gestão que compartilha as responsabilidades, que haja cooperação horizontal entre todos, que permeie interação nos diálogos, que as atitudes e as maneiras de agir de cada pessoa sejam de compreensão, possibilitando uma convivência que aceitem as mudanças, pois essas transformarão as práticas individualistas, eliminando as barreiras e favorecendo aos alunos melhores rendimentos nos processos de ensino.

A Gestão Escolar, anteriormente nomeada Administração Escolar, embora muitas de suas funções que hoje lhes são atribuídas já existissem, é um termo recente. A mudança de denominação não foi apenas na escrita, mas também de concepções teóricas a respeito dessa atividade, e, além disso, reflete as transformações oriundas de um determinado contexto histórico.

No Brasil, um marco normativo foi a Constituição Federal de 1988 que Institucionalizou-a “*Gestão Democrática do Ensino Público*”, sendo dessa forma assegurada como o princípio da educação pública. A partir dessa lei a organização escolar ganha um novo perfil, agora não mais embasada nas conjecturas da administração, mas, sim, nos

princípios da Gestão, por possuir um caráter mais democrático. Além disso, temos a Lei nº 8.069/90 denominado ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente que apresenta um capítulo sobre educação e neste aborda assuntos que viabilizam mecanismos que contribui também com a educação democrática e participativa.

Outro marco foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394, de 1996, que vem corroborar com a Constituição de 1988, e com o mesmo objetivo, surge para assegurar o princípio da Gestão Democrática do Ensino Público. Essa é a primeira lei da educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, esta se situa no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência.

Neste sentido, Carmo (201?) conceitua que a instituição de ensino adquire uma nova função social, assumindo compromissos que relaciona aos diversos períodos do contexto histórico, passando por mudanças, transformando a realidade escolar em um novo modelo de política educacional democrática e participativa.

Dessa forma, uma gestão democrática participativa depende de “uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho” (LIBÂNEO, 2004, p. 123-124). Assim, por ser democrático, não significa deixar as responsabilidades de lado, todos devem assumir suas devidas atividades funcionais interagindo com toda a equipe de trabalho.

Libâneo (2004), enfatiza que a organização escolar democrática exige não apenas participação na gestão, mas, uma gestão de participação, para atingir os objetivos funcionais da escola. Essas ações dependem de uma base organizacional sólida, com compromissos definidos, com posições concretas para assegurar as relações com interatividade democrática, com a apresentação de medidas na tomada de decisões e, principalmente acompanhar os diversos processos de avaliação na instituição de educação. Para o autor, a aprendizagem no ensino, requer a qualidade dos processos, através de práticas pedagógico-didáticas e curriculares, isso viabilizam melhores resultados de aprendizagens dos alunos.

O objetivo deste artigo, é conhecer e analisar as dimensões da gestão democrática no contexto de uma escola pública na rede estadual do município de Palmas de Monte Alto-BA. Este trabalho contempla pontos que caracterizam a gestão democrática participativa no qual o gestor denomina as diversas atividades realizadas na escola com os requisitos dessa gestão, pois, sempre ocorre a participação da comunidade escolar. Neste sentido, conheceremos as reais dimensões identificadas e instituídas pela escola versus o proposto nos diferentes

teóricos. Assim, reconheceremos como anda na prática a gestão democrática dessa escola, pois sabe-se que uma boa prática sempre está alinhada com a teoria, caso contrário temos um falso sistema de gestão democrática.

Gestão democrática: uma análise das dimensões reais na gestão de uma escola pública versus as proposições teóricas

O estudo das dimensões da gestão democrática neste artigo se limita a abranger aspectos da gestão escolar, pois restringe-se à esfera micro, ao que Carvalho (2016, p. 90 apud VIEIRA, 2007) define como às incumbências dos estabelecimentos de ensino e, de modo específico, às tarefas cotidianas da escola.

Nesta perspectiva, torna-se relevante verificar as principais atividades desempenhadas pela gestão escolar. O gestor da unidade de ensino aborda que as ações pela gestão se materializam passando pela:

Complexidade do fazer educativo, a gestão escola administrativo, financeiro e pedagógico conforme as diretrizes elencadas pela Secretaria de Educação (SEC) bem como as demandas diárias, para assegurar o bom desenvolvimento da Unidade Escolar. Além de atividades rotineiras, tais como: lançamentos de dados nos sistemas de gestão e de dados da escola (SGE, Transparência na Escola, Censo Escolar, Sistema Escolar) (GESTOR ESCOLAR, entrevista 2016)

Desse modo, é importante salientar que um aspecto relevante da gestão escolar é a autonomia da escola para prever formas de organização que permitam atender as peculiaridades regionais e locais, às diferentes clientela e necessidades do processo de aprendizagem conforme artigo 23 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/96 (BRASIL, 1996).

Portanto, pode se dizer que a gestão escolar envolve um arcabouço amplo e complexo pois,

A gestão escolar envolve as atividades desenvolvidas pelos profissionais dos estabelecimentos de ensino (avaliação do aluno, elaboração do projeto político-pedagógico, organização do calendário escolar, acompanhamento das atividades de ensino-aprendizagem, envolvimento com a comunidade, aplicação financeira dos recursos, etc.) (CARVALHO, 2016, p. 93).

Nota-se na concepção de Carvalho que o gestor assume uma série de atribuições que requer muita responsabilidade perante a instituição de ensino que representa. Neste sentido, precisa estar atentos aos princípios da gestão democrática.

A legislação educacional brasileira viabiliza caminhos para uma gestão democrática, embora isso, vem ocorrendo nos últimos anos, o gestor afirma que os

Principais desafios da gestão escolar são garantir um ensino de qualidade aos educandos, integrando as diferentes áreas do conhecimento e estabelecer uma relação mais dinâmica com os pais dos estudantes, para juntos procurarmos vencer os impasses e/ou problemas que surgirem no contexto escolar. (GESTOR ESCOLAR, entrevista 2016)

Na concepção das proposições do gestor torna-se evidente que o mesmo enfatiza a grande relevância da dimensão escolar, pois demonstra a necessidade da interação entre a escola e a comunidade o que é proposto no artigo 12 da LDB (BRASIL, 1996). As escolas têm obrigação de seguir as diretrizes e normas dirigidas a todo o país, como forma, inclusive, de respeitar o direito do aluno, como, por exemplo, oferecer oitocentas horas de aula distribuídas em duzentos dias letivos.

Ainda na fala do gestor, torna-se imprescindível reconhecer que a educação de qualidade se materializa com a efetivação de diversos princípios legais voltados para a participação de toda comunidade escolar. Dessa forma, a gestão escolar democrática e participativa tem a obrigação de cumprir diversos requisitos específicos conforme artigo 12 da LDB:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas; IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; VIII – notificar ao conselho tutelar do município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 50% (cinquenta por cento) do percentual permitido em lei. (BRASIL, 1996).

O gestor dessa escola, pretende atingir esses pontos que são elementos básicos para uma educação de qualidade com a participação de todos os envolvidos no processo educacional. Assim, a gestão escolar deve seguir esses parâmetros postos na legislação, com isso, nota-se a participação democrática, pois além do envolvimento da comunidade escolar, o gestor precisa acionar outros órgãos do sistema de garantia de direitos em prol de uma educação de qualidade.

Dourado (2007), afirma que essas mudanças na gestão educacional estão margeadas com fatores intra e extraescolares. Pois, o processo que democratiza a organização e gestão

deve levar em consideração as especificidades dos sistemas de ensino, os graus progressivos de autonomia dos estabelecimentos de educação no qual estão vinculados, possibilitando a participação da sociedade civil organizada, viabilizando especialmente o envolvimento de trabalhadores em educação, estudantes e pais.

A gestão democrática é um princípio da educação brasileira que deve estar presente nos estabelecimentos de educação, pois esse processo de participação tem amparo legal no artigo 5º da Constituição Federal de 1988, garantido também no artigo 53, parágrafo único da Lei 8.069/90 ao estabelecer que: “é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”. Isso, demonstra a relevância dos pais estarem sempre participando da vida escolar dos filhos. Enfim, a Lei de Diretrizes da Educação Brasileira de 1996 instituiu também essa democratização e participação das pessoas que integram o sistema educacional.

A partir disso, o gestor enfatiza que um dos mecanismos para consolidar este tipo de educação é

O projeto Político Pedagógico da Instituição que se encontra em processo de reconstrução. Vale dizer que é um projeto construído coletivamente, após a escuta dos problemas e intenções educativas de todos os membros da comunidade escolar (direção, coordenação pedagógica, pessoal de apoio, pais e alunos) visando a implementação de propostas de trabalho condizentes com a realidade escolar, aliadas ao currículo, ao mundo moderno e seus desafios. (GESTOR ESCOLAR, entrevista 2016)

As ideias do gestor estão vinculadas ao Plano Nacional de Educação ao orientar que “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação” (BRASIL, 2014).

Neste contexto, “os conselhos escolares configuram-se, historicamente, como espaços de participação de professores, pais, alunos, diretores e comunidades nas unidades escolares” (DOURADO. P. 934. 2007). Esses ambientes escolares favorecem a interação de todos através do diálogo que possibilita a escuta dos envolvidos na comunidade escolar e, com isso, passa a conhecer o contexto social de cada indivíduo que compõe este espaço de educação, essa socialização de conhecimentos contribuem para a formação da identidade da instituição de ensino com base na diversidade desses sujeitos.

Nesse cenário, o projeto político pedagógico, se materializa a partir desses espaços democráticos e participativos. Assim, o PPP deve ser discutido e elaborado com a colaboração de todos, pois a LDB estabelece no artigo 14 que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico escolar; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

O Projeto Político Pedagógico permeia por uma base sólida que favorece aos gestores instrumentos para construção dos projetos pedagógicos escolares que possibilitarão o desenvolvimento das atividades dessas unidades de ensino com base nos pressupostos legais de construção democrática e participativa, tendo em vista as peculiaridades do contexto social de cada integrante no sistema educacional.

Para tanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, trouxe mais uma novidade: a necessidade de cada escola preparar o próprio projeto pedagógico - antes definido pela Secretaria da Educação, sem a participação dos professores. Isso ampliou a responsabilidade do diretor sobre as questões pedagógicas e a gestão da equipe.

Esse documento, é vital para um bom funcionamento da escola, principalmente se a mesma possuir uma gestão democrática, o Projeto Político Pedagógico servirá como exemplo para que a escola alcance um ensino de qualidade e duradouro. Para isso, os funcionários devem entender que o PPP “tem como foco o aluno, sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem” (LUCK, 2009, p. 38). O Projeto Político Pedagógico é um mapa que direciona o desenvolvimento das atividades educacionais, a partir da identidade das pessoas que compõe a comunidade escolar.

O gestor escolar, afirmou que o PPP está em reconstrução, isso demonstra a necessidade de manter este documento atualizado para atender as demandas da comunidade escolar, por isso, o PPP deve ser construído com base nos seguintes princípios: sistema educacional inclusivo em todos os níveis e modalidades de ensino; assegurar educação de qualidade à pessoa com deficiência; garantir acesso, permanência, participação e aprendizagem; oferta de recursos de acessibilidade que elimine as barreiras e promovam a inclusão plena. Isso, é dever do Estado, da família, da comunidade escolar e da sociedade. Essas proposições estão elencadas na Lei 13.146/15, Lei de Inclusão da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 2015). Assim, o PPP não é estático, mas, sim dinâmico e atento às necessidades advindas da comunidade escolar, respeitando sempre a diversidade.

Portanto, é importante compreender que o sucesso escolar justifica a gestão democrática, pois o trabalho realizado é feito por todos os setores que auxiliam a escola desde o professor ao pai do aluno.

Ao ser indagado quanto ao estilo de gestão que se enquadra a instituição de ensino, o gestor caracterizou a instituição como gestão democrática. Nessa perspectiva os motivos que justifica tal resposta referem-se à imparcialidade, transparência, participação efetiva dos membros da comunidade escolar no que diz respeito à elaboração e execução de atividades pedagógico-administrativas, seguindo as diretrizes e normas apontadas pela Lei de Diretrizes e bases da educação nacional e o Plano Nacional de educação.

Ainda, realiza-se sempre que possível, planejamento de ações prioritárias, implementação de novas propostas de trabalho, bem como reavaliação das atividades realizadas coletivamente, para tomada de decisões acertadas e satisfatórias, de acordo com as metas que se deseja atingir. Nesse contexto, a justificativa do gestor é uma colocação importante no que tange a gestão democrática, como é definida por Lück, (2009, p. 71):

[...]como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Libâneo (2004) defende que a participação é o principal meio de se efetivar uma gestão democrática, possibilitando o compartilhamento de atitudes levando a produzir melhores resultados na aprendizagem dos alunos. Sendo assim outro motivo que justifica a participação democrática nessa gestão, é o fato de haver um colegiado Escolar atuante, inteirado dos propósitos da UEX – Unidade Executoras que discute assuntos como: relação professor x aluno; aluno x aluno; merenda escolar, fardamento; carência de professores; projetos educativos; conselho de classe; indisciplina e uso de internet na sala de aula, dentre outros.

Conforme Lück (2009) o Colegiado Escolar é uma forma de desenvolver um trabalho pautando na coletividade, para as tomadas de decisões dentro da escola, voltadas para atender aos anseios da comunidade, com a participação interativa dos pais, professores, alunos e funcionários.

A gestão democrática para ser consolidada no contexto escolar requer que todos compreendam que “não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa

participação” (PARO, 1997, p. 13). Desse modo, é preciso ir além da formalização, ou seja, precisa dá suporte de participação para todos sem acarretar nenhum tipo de prejuízo material ou financeiro para aquelas pessoas que integram os conselhos. Assim, é fundamental dispensar os trabalhadores de suas atividades sem reduzir seus vencimentos, favorecer também meios de locomoção aos que necessitarem para ter acesso aos conselhos e, além disso, proporcionar capacitação aos conselheiros para o exercício de suas atribuições com êxito.

Dourado (2007) destaca que é princípio básico assegurar desde condições políticas e de gestão para que haja o envolvimento e a participação da sociedade civil na formulação e implementação das ações e de programas que universalizem a educação básica e que priorize a melhoria nos diferentes níveis e modalidades do ensino. Essas medidas é também responsabilidades dos poderes públicos.

O gestor entende que a questão da distribuição dos recursos leva em consideração critérios já estabelecidos em leis e à escola é que tem que ficar atenta ao destino de cada recurso com vistas a realizar compras e ações que garantam o bom funcionamento da instituição no geral.

Ainda nessa discussão, o gestor cita as fontes de recursos como Fundo de Assistência Educacional (FAED), Programa Nacional de alimentação Escolar (PNAE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) este último “pelo qual a escola pública com mais de 50 alunos e com uma unidade executora (UEX), como por exemplo, Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestre, pode registrar-se para o repasse anual de recursos, cuja utilização deve ser feita de acordo com as decisões dos órgãos colegiados da escola” (LÜCK, 2009, p. 112). Lück acrescenta ainda, que esses recursos podem ser usados para as seguintes funções:

- aquisição de material permanente;
- manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar;
- aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação;
- avaliação de aprendizagem; implementação de projeto pedagógico e desenvolvimento de atividades educacionais. (LUCK, ibidem)

Dentre os pontos apresentados, percebe a importância em realizar o planejamento para saber onde aplicar os recursos que chegam na unidade de ensino, haja vista que esses são para aquisição de materiais fundamentais ao funcionamento da instituição, também é usado na

formação continuada dos educadores, entre outras atividades em favor da preservação e conservação da escola. Assim, os recursos financeiros são aplicados para manter a estrutura física do estabelecimento de ensino e na capacitação dos profissionais.

Em relação a distribuição e destino dos recursos recebidos pela instituição de ensino, o gestor mostrou-se bastante consciente e seguro quanto ao papel da escola no gerenciamento de seus recursos, uma vez que, “todo diretor de escola assume responsabilidade pela gestão de recursos financeiros de montante variável, de acordo com o número de seus alunos e as fontes de recursos disponíveis” (LÜCK, *ibidem*), o fato de assumir responsabilidades por si só não garante uma gestão consciente e democrática, mas o conhecimento e o compromisso de saber lidar com o coletivo agrega, e muito, valor ao profissional que está à frente das tomadas de decisões tornando as ações mais precisas e concretas.

Assim, “tal concepção alicerça-se numa resignificação da gestão democrática e da participação, entendidas a partir da criação de canais de efetiva participação e decisão coletivas, tendo por norte a educação como um bem público” (DOURADO, 2007, p. 931). Neste contexto, é preciso compreender que vários são os canais que devem participar das decisões voltadas aos estabelecimentos educacionais com o objetivo de ouvir as demandas dos segmentos sociais, pois é dessa participação que se cria a identidade da escola com base nas demandas apresentadas.

Outro ponto relevante na gestão democrática refere-se à avaliação institucional que é feita por órgãos centrais do sistema educacional, como por exemplo o Ministério e Secretarias de Educação, e seu foco é a verificação da qualidade social e pedagógica do funcionamento das Instituições. Nesse sentido, cada Instituição tem uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) que implementa o processo, divulga os resultados e recomenda medidas de aperfeiçoamento institucional, nos aspectos em que essas medidas se fizerem necessárias, seja em termos de formulação e práticas de currículo, seja no processo de ensino-aprendizagem. Vemos isso na fala do gestor:

A avaliação institucional é avaliada através do desempenho do aluno (competências e habilidades construídas no EM) por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que é aplicado aos estudantes que cursam o 3º ano e egressos do EM. Esse exame serve para avaliar o currículo nos processos formativos e escolar. (GESTOR ESCOLAR, entrevista 2016)

Quanto ao nível de avaliação da aprendizagem, observa-se que temos o plano externo, referido às práticas de avaliação do sistema, e o plano interno, referido às práticas de avaliação definidas pelas Instituições, com relação ao plano externo percebe-se que a

instituição aplica provas elaboradas de acordo aos critérios do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

No plano interno, a avaliação da aprendizagem da escola pesquisada realiza-se de acordo com critérios definidos no Regimento e no Projeto Político-Pedagógico das instituições, observando-se parâmetros nacionais, indicados pela legislação, pois na entrevista feita constatamos o seguinte:

A avaliação da aprendizagem dos alunos é realizada de forma processual e contínua, através de diferentes instrumentos avaliativos (provas, testes, seminários, relatórios, trabalhos, debates, jogos sessão de cinema, oficinas), priorizando os aspectos qualitativos, avanços e retrocessos do aluno, com vistas a redimensionar o processo de ensino e aprendizagem. Para tanto, são realizadas a cada unidade didática no mínimo, três atividades avaliativas, definidas por 70% individual e 30% em grupos. (GESTOR ESCOLAR, entrevista 2016)

Com relação a isso, podemos notar que a instituição dá incentivos aos alunos a não ficarem presos somente aos conteúdos de sala de aula, mas buscar outros conhecimentos que irão contribuir para uma melhor formação e um melhor desenvolvimento profissional.

Na instituição pesquisada, percebe-se que várias ações são desenvolvidas por parte da gestão em prol dos alunos visando ampliar o conhecimento e a aprendizagem dos estudantes. Neste contexto, “pensar a qualidade social da educação implica assegurar um processo pedagógico pautado pela eficiência, eficácia e efetividade social, de modo a contribuir com a melhoria da aprendizagem dos educandos, em articulação à melhoria das condições de vida e de formação da população”. (DOURADO, 2007, p. 940).

Assim, Dourado (ibidem) enfatiza que essa questão não pode ser reduzida a rendimento escolar, nem como mero ranking entre os estabelecimentos de ensino, pois uma educação com qualidade social tem como características um conjunto de fatores intra e extraescolares que se referem às condições de vida dos educando e também de seus familiares, ao contexto social dessas pessoas, ao contexto cultural e econômico e ainda a realidade da própria escola-professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar. Enfim, diversos fatores são levados em consideração para uma melhor compreensão do processo de ensino aprendizagem desde o contexto escolar ao social.

A LDB institui no artigo 13 que “os docentes incumbir-se-ão de: zelar pela aprendizagem dos alunos; estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento e colaborar com as atividades de articulação com as famílias e a comunidade”

(BRASIL, 1996). Isso demonstra a necessidade de toda a comunidade escolar participar na construção do PPP.

O gestor afirma que o processo de ensino aprendizagem é contínuo e processual com abordagem de diferentes instrumentos avaliativos para que os educandos possam tomar ciência sobre os recursos adotados como critérios de avaliação. Essa ação deve ser democrática, participativa e de conhecimento da comunidade escolar. No entanto, caso os alunos não obtenham êxito, esses consoante o artigo 53 do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente, inciso III, tem “direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores” (BRASIL, 1990). Assim, os educandos podem levantar questionamentos no que tange as avaliações e, se essas divergências não forem resolvidas no âmbito administrativo da escola, poderão ser encaminhadas para outras instâncias superiores do município.

Neste contexto, muitos são os recursos que facilitam o ensino aprendizagem que deve ser respeitado nos diversos sistemas e modalidades de ensino com o intuito dos educandos atingirem seus objetivos no processo de ensino, respeitando as legislações que abrangem a educação, pois, é preciso garantir o acesso e a permanência dos educandos na escola com igualdade de condições. Neste sentido, é de grande relevância considerar o pensamento de Lopes (2014, p. 58 apud DIGIACOMO, 2011) que diz “repensar a metodologia de ensino aplicada, de modo a adequá-las as necessidades pedagógicas do alunado e aos desafios da educação no século XXI”. Assim, as mudanças trouxeram transformações nos diversos setores sociais, por isso, a necessidade de inserir novas metodologias que acompanhe a era digital.

Desse modo, o artigo 58 do ECA garante que “no processo educacional respeitar-se-ão os valores culturais, artísticos e históricos próprios do contexto social da criança e dos adolescentes, garantindo-se a estes a liberdade da criação e o acesso as fontes de cultura” (BRASIL, 1990). Assim, na avaliação da aprendizagem é preciso manter o respeito pela diversidade dos educandos, pois, reconhecer a identidade desses tornam-se um dos requisitos essenciais na qualidade do ensino aprendizagem.

As ações de desenvolvimento profissional são realizadas por meio dos cursos de capacitação promovidos pelo SEC, implementados nos horários de atividade complementar (AC) na Unidade Escolar, a exemplo, o programa PACTO. Além disso, alguns professores realizam cursos particulares de graduação, pós-graduação e mestrado e mestrado através da SEC/BA.

A gestão escolar baseia-se em um conjunto de regras e práticas hierárquicas, mas por sua vez deve ser democrática, tendo em vista a promoção da cidadania. E para tal é preciso ter, como um de seus principais preceitos, a participação efetiva da comunidade.

Nesse viés, ao ser interpelado sobre que mecanismos são utilizados para estabelecer relação com a comunidade, o gestor relatou que:

O relacionamento com a comunidade constitui um grande desafio para a instituição. Para melhorar a situação, realizamos reuniões particulares e coletivas, eventos, como os Projetos Estruturantes, quando contamos com a participação efetiva de ex-alunos e uma parcela da comunidade. (GESTOR ESCOLAR, entrevista 2016)

Por essa fala do gestor é possível refletir sobre a necessidade da escola não se fechar em seus muros deixando de considerar toda a realidade que a preside, sendo que essa tem assídua influência no processo de ensino e aprendizagem.

Deste modo as instituições de ensino não devem suprimir a participação da comunidade, distanciando-se da mesma, mas por sua vez deve abrir suas portas buscando proximidade e uma boa relação, em prol de se obter êxito nas propostas e nos objetivos a serem alcançados. Nesta dinâmica, notamos que a escola enfrenta desafios para ampliar o relacionamento com a comunidade escolar, essa barreira precisa ser rompida, pois a escola “não detém o monopólio do saber, pois a educação acontece em muitos lugares, por meio de várias agências como a família, os meios de comunicação, as empresas, os clubes, as academias de ginásticas, os sindicatos” (LIBANEO, 2004, p. 52).

Neste contexto, a gestão democrática precisa quebrar esses obstáculos e incentivar a participação de todos os segmentos sociais, isso, viabiliza a construção de uma educação pensada de acordo com a escuta da sociedade, afinal, as mudanças sociais provocam transformações na sociedade e, essas não estão isoladas da educação.

Assim, com a constante e célere evolução da sociedade percebemos que não existe meio de a escola conserva-se sozinha. É preciso haver sintonia entre escola e comunidade, que todos trabalhem juntos em prol da melhoria educacional, e tudo isso se torna mais fácil quando a escola possui uma gestão democrática.

Reflexões finais

A gestão democrática participativa surgiu a partir da Constituição Federal de 1988 e com essa legislação surgiram, o estatuto da Criança e do Adolescente em 1990, Lei de

Diretrizes e Base da Educação Brasileira de 1996 que sempre contribui para efetivação desse processo. Através desses princípios legais em vigência, enseja na construção de uma educação pensada por toda comunidade escolar. O gestor é o protagonista nesse cenário, haja vista que suas competências são complexas e diversas, que dependem de um conjunto de habilidades específicas para comandar as atividades educacionais, entre essas, o gestor deve ser democrático para viabilizar a participação de todos os envolvidos na educação.

Essas proficiências são indispensáveis à construção do espaço educacional, onde possibilitem a socialização das ideias, priorizando a realidade social, a diversidade de cada indivíduo, respeitando as diferenças socioculturais. Assim, reconhecer o contexto no qual estão inseridos esses sujeitos é construir um modelo de educação que contemplem as necessidades específicas da comunidade escolar.

Dessa forma, há espaço legal que possibilita uma educação pensada por todos, que considerem as peculiaridades de cada integrante nesse ambiente educacional. Esses aspectos são fundamentais, pois as legislações viabilizam ao gestor escolar produzir os documentos administrativos da escola com a participação do coletivo em prol do ensino de qualidade para os educandos.

Essa perspectiva de gestão atualmente tem respaldo legal em diversos teóricos que discorre sobre o tema, porém, isso por si só não efetiva a construção de uma gestão democrática que abrace suas dimensões, é preciso que haja a presença de um gestor democrático.

Neste sentido, o gestor democrático precisa favorecer uma participação ativa da família e da comunidade na escola, superando as práticas ainda existentes de convidar as famílias apenas para as atividades festivas ou para informar o baixo desempenho ou mau comportamento do seu filho na escola. Essa ação do gestor tem o objetivo de favorecer uma participação que gere compromisso da família com a aprendizagem e o sucesso escolar do seu filho e compromisso da escola com a inserção curricular do ambiente cultural da família e da comunidade.

Dessa forma, numa gestão democrática a família e a comunidade precisam encontrar um espaço para apresentar suas necessidades e desejos em relação a escola, bem como para ouvir da escola suas necessidades e desejos em relação ao acompanhamento e envolvimento da família na vida escolar das crianças e dos adolescentes. Além disso, a construção do projeto político pedagógico e do regimento escolar é, também, um momento privilegiado para definir os canais institucionais de participação da família na vida escolar.

Nessa perspectiva, o processo envolvendo gestão escolar é muito complexo, envolve diversos aspectos desde políticos, sociais, culturais, econômicos entre outros. Dessa maneira, uma gestão escolar participativa tem como características básicas, formas democráticas na escolha do seu dirigente escolar, conselhos escolares deliberativos e reuniões de pais, isso representam formas significativas de participação. Assim, um gestor democrático tem meios legais para exigir que esses princípios sejam respeitados pela comunidade escolar, pois conforme o artigo 5º da Constituição Federal, inciso II, “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão virtude de lei” (BRASIL, 1988).

Portanto, o gestor tem amparo legal para solicitar a participação da comunidade a fazer parte da vida escolar dos alunos. Neste sentido, a comunidade tem o direito de participar de todas as atividades realizadas no estabelecimento de ensino. Enfim, os princípios da gestão são legais, democráticos e participativos, por isso, é imprescindível essa efetivação na escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, D.O.U., 5 out. 1998.

CARMO, Ana Lídia Lopes do. **Gestão Escolar**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/educação/gestão-escolar> Acesso em 05 de fevereiro de 2017.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Política e Gestão da Educação: explorando o significado dos termos**. Serie-Estudos – Periódico do Programa de Pós-graduação em Educação da UCDB Campo Grande, MS, v. 21, n. 41, p. 77-96, jan./abr. 2016.

Disponível em <<http://www.exedrajournal.com/docs/N6/02-Edu.pdf>. > acesso em 27 de outubro de 2016.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out, 2007

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescentes**. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Brasília. Secretaria de Direitos Humanos. 2015.

_____. **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – Estatuto da Pessoa com Deficiência**. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Presidência da República. Casa Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03//ato2015-2018/2015/Lei/L13.146.htm> Acesso em 08 de fevereiro de 2017.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Brasília, DF, MEC, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LOPES, Maduca. **A Escolha do Melhor Caminho,** Pouso Alegre, 2014

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba. Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática.** São Paulo, janeiro de 1997.

_____. **Plano Nacional de Educação 2014-2024:** Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 86 p. – (Série legislação; n. 125). Disponível em <http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>. Acesso em: 7 nov.2015.