



# Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar

## MÓDULO 3

Gestão Democrática, Instrumentos de Gestão  
e Diálogos com a Comunidade

Governador de Pernambuco

**Eduardo Campos**

Vice-governador

**João Lyra Neto**

Secretário de Educação

**Anderson Gomes**

Chefe de Gabinete

**Roberta Kacowicz**

Secretária Executiva de Gestão da Rede

**Margareth Zaponi**

Secretária Executiva de Desenvolvimento da Educação

**Ana Selva**

Secretário Executivo de Educação Profissional

**Paulo Dutra**

Convênio com a Universidade de Pernambuco – UPE

Reitor

**Carlos Calado**

Vice-reitor

**Rivaldo Albuquerque**

# MÓDULO 3

## **Gestão Democrática, Instrumentos de Gestão e Diálogos com a Comunidade**

### TEMAS NORTEADORES

- **Gestão democrática na escola pública - possibilidades e limites**
- **Gestão democrática e educação de qualidade social**
- **Instrumentos de gestão e participação da comunidade escolar**

C756 Pernambuco. Secretaria de Educação

Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento : Módulo III –  
Gestão democrática, instrumentos de gestão e diálogos com a comunidade / Secretaria  
de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.

51 f. : il.

Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco – PROGEPE  
Programa de Formação Continuada de Técnicos Educacionais – PROTEPE  
Inclui bibliografia

1. ESCOLAS – ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO. 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA 3.  
PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES. 4. PROGRAMA DE  
FORMAÇÃO CONTINUADA DE TÉCNICOS EDUCACIONAIS. I. Título.

CDD 371.2  
CDU 37.091

## Sumário: Módulo 3

### Gestão Democrática, Instrumentos de Gestão e Diálogos com a Comunidade

Para início de conversa .....	6
Temas Norteadores .....	7
Para Saber Mais .....	42
Na Prática .....	44
Comunidade Virtual – Questões para os Fóruns.....	48
Dados biográficos – Conteudistas .....	49

## Para início de conversa

O primeiro tema trata da gestão escolar no contexto da transição democrática, procurando caracterizar a história recente de países latino-americanos, em especial, do Brasil. Provoca reflexões sobre a relação entre esse processo político mais geral e as novas demandas e expectativas sociais que chegam às escolas a partir da sua crescente abertura para os segmentos mais pobres. Problematisa a relação entre equidade e autonomia escolar, chamando a atenção para novas possibilidades de compreensão da gestão escolar. Reflete sobre os novos desafios para a gestão escolar decorrentes da crescente expectativa que os segmentos populares brasileiros depositam na escola.

O segundo tema deixa claro que a concepção atual de gestão democrática implica partilha em conjunto com as demais pessoas e a necessária compreensão do exercício do diálogo para lidar com os desafios peculiares de uma gestão escolar. Enfatiza que a gestão deve ter como foco a aprendizagem dos alunos e as possibilidades de concretização de um trabalho sistêmico em todas as áreas de atuação do gestor.

O terceiro tema tem por foco a liderança educacional que vê na gestão democrática os instrumentos capazes de organizar, favorecer e facilitar as práticas que permeiam a educação nas escolas. Necessário se faz adquirir um olhar sistêmico dos planos educacionais e projetos que chegam à escola, adquirindo conhecimento sobre o que são metas, normas, participação coletiva, para que esse processo de mudança se transforme em ações democráticas e que venha a trazer contribuição substancial a qualidade de ensino em nível nacional.

Estes conhecimentos revelam a “Gestão Democrática como ações coletivas com foco no bem comum, em que para viabilizar a gestão democrática é preciso exercitar um movimento sistêmico, assumindo o compromisso ético com grupos múltiplos, ultrapassando as fronteiras da comunidade escolar.” (MIGLIORI, 2012).

### TEMAS NORTEADORES

**Gestão democrática e  
educação de qualidade social**

**Gestão democrática na  
escola pública -  
possibilidades e limites**

**Instrumentos de gestão e  
participação da comunidade  
escolar**

# Temas norteadores

## Tema norteador 1:

### **Gestão democrática e educação de qualidade social**

Este tema trata da gestão escolar no contexto da transição democrática, procurando caracterizar a história recente de países latino-americanos, em especial, do Brasil. Faz reflexões sobre a relação entre esse processo político mais geral e as novas demandas e expectativas sociais que chegam às escolas.

#### **1. O papel social da escola e o tema da gestão**

A exemplo do que ocorre com outros ambientes institucionais, também a escola pública experimenta um processo de transição a partir da Constituição de 1988 que, no fundo, tem a ver com a necessidade de redefinir os termos da sua relação com o meio popular, de onde vem a maior parte de seus alunos: do padrão assimétrico e frequentemente paternalista que tradicionalmente a caracteriza, ela está obrigada a construir um padrão igualitário e equitativo. A realização da missão que o projeto constitucional atribuiu à escola é o ensinar e educar para a vida em sociedade; de contribuir para a formação cidadã; e de proporcionar o ingresso em um mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo. Missão esta que, afinal, situa a escola como uma das principais referências institucionais em uma sociedade com passado autoritário, mas que pretende forjar indivíduos livres, autônomos e integrados em uma comunidade fraterna.

Para Bernstein apud Moraes e Neves (2007), a escola e a família popular tinham uma relação marcada por códigos culturais e linguísticos distintos, que terminavam por estabelecer uma situação de desvantagem para os alunos oriundos das classes populares. Desse modo, a escola se tornava pouco capaz de reverter o quadro de desigualdade social existente. Bourdieu (1978) leva esse argumento ainda mais longe. Desde seu trabalho precursor, realizado em coautoria com Jean Claude Passeron, intitulado *A Reprodução*, Bourdieu realiza a denúncia de que, apesar de prometer um credenciamento acadêmico que prestigia o mérito, a escola seria, sobretudo, um lugar de legitimação das desigualdades sociais existentes em cada sociedade, na medida em que converte a desigualdade.

Enquanto a escola foi institucionalmente forte e amplamente legitimada pelas classes média e popular, a sociologia da reprodução foi valorizada como um paradigma teórico

dominante, mas na medida em que a escola se vê questionada por adolescentes e jovens que cada vez mais a afrontam, já não parece fazer mais sentido falar em reprodução. No conhecido filme “Entre os Muros da Escola”<sup>1</sup> há uma cena que sintetiza bem a crise atualmente experimentada pela escola em um país como a França, onde a escola pública até recentemente gozava de amplo prestígio e legitimidade: um professor de Língua Francesa, bastante dedicado, tenta ensinar aspectos básicos do francês culto. Mas é o tempo todo interrompido por estudantes – boa parte dos quais filhos de imigrantes - que questionam com certa hostilidade sobre a utilidade de se aprender aquilo.

Um dos mais importantes sociólogos da educação francesa, Dubet (1996) caracteriza essa abordagem metodológica de *sociologia da experiência escolar*, para deixar bem claro que, agora, a escola precisa ser estudada a partir da observação das interações concretas no interior de cada espaço escolar. Por quê? Porque a escola passou por um processo de *desinstitucionalização* que faz com que os comportamentos de alunos, professores e demais profissionais da escola sejam muito mais dependentes das circunstâncias e dos arranjos locais. Outro importante sociólogo francês, Touraine (2003, p. 328), vai defender uma profunda reforma da concepção de escola, que deve “renunciar à concepção sociocêntrica da educação aceitando individualizar as relações com os alunos”. Para Touraine, aquilo que ele denomina “escola do sujeito” deve estar centrada no seu público, e por isso deve ser um lugar de comunicação e não um aparelho transmissor de mensagens.

## **2. Otimismo pedagógico**

De especial importância para a nossa discussão é considerar que essa ‘virada’ no debate sociológico vai se encontrar com o campo da gestão escolar, abrindo caminho para uma inédita valorização do poder da escola, vale dizer, do poder de cada escola para realizar de modo mais ou menos eficiente sua missão institucional. Esse é o pano de fundo que leva à formação de uma nova tendência, que passou a ser conhecida como *otimismo pedagógico*, justamente por se caracterizar pela ênfase na convicção de que uma escola com uma boa gestão pode obter bons resultados acadêmicos.

---

<sup>1</sup> *Entre os muros da escola* (França, 2008) foi dirigido por Laurent Cantet mostra que a escola está isolada e incapaz de resolver os problemas criados pela sociedade. Fragmento de vídeo em: <http://glaucoortez.com/2010/03/14/o-filme-entre-os-muros-da-escola-mostra-que-a-escola-esta-isolada-e-incapaz-de-resolver-os-problemas-criados-pela-sociedade/>.

### **3. Qualidade como equidade**

A I Conferência Mundial da Educação realizada em 1990, na Tailândia, quando mais de 150 governos nacionais firmaram uma declaração comprometendo-se a assegurar uma educação básica de qualidade. A partir da noção de qualidade como *equidade*, ganha especial relevância a busca por um melhor entendimento sobre a relação que a escola precisa estabelecer com seu contexto real, marcado por desigualdades e diversidades que, se não consideradas, acabam conspirando contra o trabalho escolar. Caso não articulada ao princípio da *equidade*, a adesão pura e simples ao valor igualdade acaba por produzir inúmeras desigualdades.

### **4. Equidade e autonomia escolar**

A forte ideologia da participação, combinada à forte adesão aos mecanismos de descentralização – depois de anos de centralização autoritária - criaram uma situação que, embora generosa em seus princípios, acabou se mostrando portadora de efeitos perversos. Em primeiro lugar, isso se deu por estimular um sistema competitivo entre as escolas, gerando um crescente desequilíbrio no interior da rede, desigualando muito as escolas. Além disso, essa situação aconteceu por se pressupor uma predisposição da comunidade escolar para participar ativamente da gestão, e que não é óbvia para países com forte passado autoritário, como é o caso do Brasil. Assim, acabou ocorrendo na maior parte dos casos uma situação na qual a escola não era controlada nem “por cima” nem “por baixo”, gerando uma série de problemas, entre os quais, o mais importante é o fraco desempenho escolar.

### **5. Vértice fraco e aposta radical na autonomia escolar**

Como constatamos em pesquisa qualitativa realizada junto a diretores escolares do Rio de Janeiro e de Pernambuco, é bastante recorrente entre os diretores – em geral muito dedicados – a dificuldade para dividir tarefas, criar um coletivo com o qual compartilhem a gestão. Esta maneira de fazer gestão acaba personalizando a função e, ao invés de se afirmarem como uma porta-voz de uma comunidade escolar junto ao vértice, acabam se vendo isolados, o que aumenta ainda mais sua tendência a personalizar o exercício do papel de gestor (BURGOS; CANEGAL, 2011).

### **6. Vértice da rede forte, escolas fracas.**

Neste caso, no melhor dos casos, pode-se produzir uma gestão escolar racionalizada, mas distante da vida local e de suas especificidades e, nesse sentido, pouco preparada para

realizar uma educação equitativa. No pior dos casos que, no entanto, é muito frequente, essa situação leva a um mal-estar escolar que, no limite, pode fazer com que professores e funcionários identifiquem o(a) diretor(a) como preposto(a) do vértice, abrindo espaço para um ambiente de desconfiança, de má vontade e até de sabotagem. Algumas reformas que levam a esse tipo de configuração têm em comum o fato de se basearem em uma contradição, a saber: pretendem atacar o problema do desempenho escolar sem, no entanto, atacar a fragilidade institucional da escola, e sem procurar fortalecer a comunidade escolar. Um indicador disso é que tais reformas se apoiam fortemente no diretor, sem considerar que a sua própria autoridade, malgrado as evidências em contrário, é frágil, justamente por seu isolamento no ambiente escolar.

## **7. Contextualização sócio histórica.**

Como se sabe, a universalização do acesso ao ensino fundamental no país se consolida em meados dos anos de 1990. Esse processo de ampliação do acesso à escola começa a ocorrer nos anos de 1970, quando a presença de crianças oriundas de famílias pobres nas escolas ainda se fazia acompanhar por um atestado de pobreza, que as liberava de contribuir com a “caixa escolar”. A chegada maciça de pobres à escola pública se amplia ao longo dos anos de 1980, coincidindo com o processo de redemocratização do país, e com o forte clamor popular pelo direito à educação.

Paralelamente, nota-se, em maior ou menor escala, dependendo do bairro e da cidade, a fuga da escola pública realizada pela classe média. Essa mudança do perfil do público surpreende uma escola pouco prevenida para lidar com as novas exigências daí decorrentes

## **8. Processo de desescolarização.**

Fica demarcada, portanto, a ampliação das funções da escola, com prejuízo de “suas funções eminentemente escolares” (PEREGRINO, 2010, p.92). A isso, Peregrino chama de “processo de desescolarização da escola”, entendido como a “ação combinada do esvaziamento e aligeiramento dos conteúdos escolares, da precarização dos espaços físicos escolares, das formas de trabalho que envolvem os processos de escolarização e, finalmente, da penetração maciça e do adensamento das políticas de gestão da pobreza e dos pobres que passam a frequentar a instituição” (2010, p.99).

## **9. Habitar a escola ou escolarizar-se?**

A desigualdade multiplica-se, e “as trajetórias desiguais demarcam a diferença entre ‘habitar’ a escola e ‘escolarizar-se’”. (PEREGRINO, 2010, p.317). Um dos efeitos mais

importantes desse processo adaptativo da escola à massificação é a introdução de mecanismos seletivos orientados para “salvar” uma parcela de seus alunos. É como se, para alguns alunos, a mesma escola fosse mais “escola” do que para outros, em evidente descompasso com a premissa da equidade escolar. Em suma, se com a universalização todos acessam a escola, uma boa parte o faz mais para “habitá-la” do que para se escolarizar.

#### **10. Escola pública – espaço dos pobres.**

Em síntese, a chegada maciça dos segmentos populares à escola pública coincide com os seguintes fenômenos contraditórios:

- A conversão da escola em um espaço de controle social dos pobres – “a gestão da pobreza” de que fala Peregrino;
- A precarização institucional, que não deixa de ser reflexo da própria depreciação do espaço escolar – cada vez mais convertido em um espaço dos “pobres”. Mas a precarização institucional é claramente contraditória com o fato de que, com a universalização do acesso à escola, ela passa a ter que lidar com um público muito mais complexo, seja por sua falta de cultura escolar, seja porque precisaria realizar um esforço muito maior para assegurar a educabilidade de seus estudantes;
- Os modelos de reformas encontradas em países da América Latina, estudados são sempre os mesmos, a saber: redirecionar o objetivo principal da escola. Isto é, ao invés de concebê-la como lugar estratégico para a gestão da pobreza - situação que acabou por colocar a instrução em lugar subordinado em face da socialização e do controle social das classes populares - a agenda da escola pública deve, agora, se voltar para a criação de mecanismos eficientes de ensino-aprendizagem.

No Brasil, a consagração de um instrumento de aferição da qualidade do trabalho escolar como o IDEB e em Pernambuco, Índice de Desenvolvimento de Pernambuco - IDEPE, e a consolidação do lugar da avaliação externa como dimensão fundamental da gestão escolar, não deixam dúvida de que o passo mais importante nessa direção já foi dado, a saber, o da identificação da qualidade do trabalho escolar como a principal prioridade das políticas públicas.

## 11. Novas demandas, novos conflitos e responsividade escolar.

A consolidação da universalização do acesso à escola e à escolarização, ora em andamento, e a gradual melhoria das escolas, são fatores que se combinam e que apontam para um cenário novo para a vida escolar brasileira. A escola se afirmou como um lugar de passagem obrigatório para as famílias populares, e disso se segue uma estima e uma valorização crescente da escola por parte dos segmentos populares brasileiros, o que coloca em cena todo um conjunto novo de expectativas e de demandas a ela. Por isso mesmo, também é parte desse novo cenário um horizonte de conflitos que tende a desafiar a escola pública nos próximos anos. A eficiência e a eficácia continuam sendo importantes, mas é preciso considerar que a escola é mais que um serviço. Ao combinar *processos de instrução com processos de socialização*, a escola se inscreve no rol de instituições especiais que, por isso mesmo, reclamam uma abordagem administrativa singular.

## 12. A importância da escola para os segmentos populares

Quando indagados sobre o que acham que a escola pode fazer de mais importante para o estudante, e colocados diante do conjunto de alternativas apresentado na tabela a seguir, 43,7% dos entrevistados reiteraram a expectativa de que ela faça o estudante chegar à faculdade, indicando que esse tipo de expectativa é consistente no universo analisado. Mas a resposta a essa pergunta também apresentou um subgrupo, de 35,9% dos responsáveis, que optou por enfatizar a expectativa de que a escola possa ensinar o estudante a ser um *bom/boa cidadão/cidadã*.

A adesão, até certo ponto, surpreendente a essa alternativa pode ser interpretada como uma manifestação de que, para além do *efeito mobilidade social* que a escola pode significar – e que o acesso à universidade parece representar - a escola também é percebida pelas famílias pobres a partir de um outro tipo de expectativa, mais diretamente orientada para o seu papel socializador em uma cultura democrática<sup>2</sup>.

Desse conjunto de expectativas das famílias populares, não é difícil imaginar, por exemplo, uma disputa em torno do currículo, que questione por que a escola – na maior parte dos casos – se mantém tão afastada das especificidades da realidade concreta de seus alunos. É verdade que esse cenário de conflito pode ganhar configurações diversas, dependendo do comportamento dos atores políticos. Mas parece inevitável que a predisposição das famílias para o jogo escolar e sua crescente dependência e expectativa

<sup>2</sup> Ver vídeo: Pro dia nascer feliz – Parte I <http://www.youtube.com/watch?v=74jokEI7RQ4>

em face da escola deverá levar a uma redefinição quanto ao entendimento da gestão escolar.

### **13. Desafios teóricos e práticos**

O primeiro desafio, de cuja superação depende os demais, diz respeito à definição clara e consensual de procedimentos e de objetivos que devem pautar a gestão escolar. Mais especificamente, está em jogo a adequação entre currículo e metas de desempenho escolar e a delimitação do papel da escola – em seus diferentes segmentos e anos – no trabalho de socialização educacional;

O segundo, como uma decorrência imediata do desafio anterior, diz respeito à necessidade de se articular as dimensões educacional e instrucional da escola, compreendendo bem suas diferenças e complementaridades, e os papéis desempenhados por cada um no cumprimento dessas atribuições. Com isso, torna-se possível, por exemplo, identificar com mais precisão as lacunas que as escolas – em cada ano e segmento escolar, e em cada contexto – precisam preencher para o desempenho de sua missão institucional. Assim também se torna possível calibrar os instrumentos de avaliação externa; O enfrentamento dos desafios anteriores pressupõe que a escola se abra mais para o diálogo e para a compreensão de seu “novo” público, basicamente oriundo dos segmentos populares;

Finalmente, a escola terá que instaurar formas de autoridade que equacionem o potencial conflito existente entre a autonomia escolar e o controle externo a partir do vértice. Essa forma de autoridade compartilhada entre o vértice e a base teria que ser construída a partir de uma economia organizacional pautada pelas respostas aos desafios anteriores, e por mecanismos claros de controle e responsabilização.

## **Tema norteador 2:**

### **Gestão democrática e educação de qualidade social**

#### **1. O que é gestão democrática?**

Uma gestão que queira ser democrática precisa ter claro que a tomada de decisões, sua execução e sua avaliação devem envolver um número cada vez maior de pessoas. “As decisões não são centralizadas hierarquicamente, mas debatidas, aflorando as posições e interesses dos diversos segmentos que compõem a escola” (ALMEIDA, 1993)

A gestão democrática encontra no Conselho de Escola o centro das decisões, pois, além de ser um instrumento legal, que consta em lei e com normatizações, pode ser uma forma legítima de organização do coletivo da escola. O Conselho Escolar ganha maior legitimidade à medida que os representantes são eleitos pelos seus pares nos diferentes segmentos: pais, alunos, professores, funcionários. Esses representantes devem assumir as responsabilidades das decisões tomadas, sem esquecer que não falam por si, mas por todos aqueles a quem representam.

A essência da Gestão Democrática está em fazer com as pessoas que estão conosco num determinado espaço e lugar, respondendo, sobretudo, às suas necessidades e ansiedades.

Na expressão de Paro (1991, p. 01): “[...] se falamos uma gestão democrática da escola, parece estar necessariamente implícita a participação da população em tal processo”. O que nos faz concluir que não será democrática a gestão que exclui a sua comunidade da participação.

A participação exige uma aprendizagem que dificilmente se dá apenas com estudos teóricos. Aprendemos a participar participando, no estabelecimento de relações pessoais, interpessoais e institucionais.

Os envolvidos com a escola, direção, coordenação, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade são os principais atores. Queremos uma gestão que finde com a solidão dos membros da equipe gestora. Mas não podemos esquecer que, além da equipe gestora, é preciso que os demais atores da Escola e da comunidade queiram participar. Isso não é fácil, pois só aprendemos através de um processo de ação/reflexão/ação, e a participação profunda não faz, ainda, parte da nossa cultura e história.

Também não podemos nos esquecer de algumas “armadilhas”, pois a participação para uma Cultura de Paz não é dada, é criada. Não é dádiva, é reivindicação “pacífica”. Não é concessão, é sobrevivência e sustentabilidade, e precisa ser construída, refeita e recriada.

A participação será um integrante, e não apenas uma alternativa, quando o grupo de pessoas se transformar em um ator coletivo, o que, geralmente, não se constitui de forma espontânea, pois são necessárias ações intencionais para isso.

Para Militão (1996), a pedagogia da constituição de sujeitos coletivos é a seguinte:

1. É essencial procurar fatores de identidade entre os participantes. É preciso estar atento ao “momento emocional” do grupo, favorecendo simpatias e procurando superar antipatias.
2. Assumir uma tarefa comum, caracterizada por uma leitura da realidade e do projeto que se pretende realizar.
3. Solicitar o comprometimento pessoal e grupal em relação a objetivos e metas comuns.
4. O grupo passa a assumir ou a acolher uma identidade comum.
5. Atuar publicamente com essa identidade, enfrentando os desafios dos ambientes físico e social.
6. Conservar a memória da criação e as experiências do grupo.
7. Propor obras concretas que ajudem a vida do grupo.
8. Interação entre os sujeitos, ou seja, uns com os outros em clima pluralista e democrático.

O gestor é o coordenador de todas as ações nesse tempo e espaço específicos. É essencial que tenha clareza do fazer com para que não caia em situações que o façam tomar atitudes caracterizadas pelo fazer para e, muito menos, na postura do deixar fazer.

Ele não é meramente executor das ordens do Conselho, é o articulador dos diferentes segmentos com seus diversos interesses. Esse movimento coordenado pelo gestor deve refletir uma realização satisfatória das necessidades apresentadas.

Cabe lembrar que os interesses dos segmentos, embora nasçam das necessidades individuais, não podem se caracterizar em privilégios; devem estar voltados ao coletivo, o que exige uma grande aprendizagem e constante exercício de escuta e de discernimento.

Fundamentalmente, a Gestão Democrática é a ação que se dá com os parceiros, sendo imperativa a relação prática-teoria-prática, ou seja, a práxis.

[...] Dicotomizar “o pensar” e “o agir” reforça a distância entre “chefe” e “subordinado”, onde o primeiro pensa e arquiteta e o segundo executa. Da mesma forma que as relações na escola com outros órgãos acabam por transformar estes em “planejadores” e as pessoas da escola em “executores. (ALMEIDA, 1993,p. 89).

Para a sobrevivência da Gestão Democrática, é necessária uma relação mais dinâmica entre o “superior” e o “subordinado”, “o pensamento e a ação”, a “a teoria e a prática”. A pessoa que responde pela gestão não é descartada, ela só não é a única que pensa, portanto, a única que sabe. Por ser “chefe” não é a absoluta dona da verdade e das decisões e tem, sim, uma tarefa diretiva e coordenadora, mas não dirige e coordena para o “seu norte”, mas em uma direção debatida, discutida, comentada com o grupo sob sua coordenação.

É importante destacar a legítima autoridade do gestor, que, na liderança do processo democrático de gestão precisa:

ACREDITAR

INVESTIR

AVALIAR

Ao gestor, portanto, também cabe o papel, nem sempre tranquilo, da cobrança das decisões acordadas coletivamente. Em última análise, do gestor são cobrados resultados porque ele é catalizador da produção da escola, e é a ele que se dirigem tanto os órgãos superiores, quanto a comunidade. Semelhante ao regente de um maestro seu esforço é por orquestrar os ritmos e os rumos da gestão convergindo para o centro - a aprendizagem e o empoderamento do aluno.

O esforço de conceituar, de forma clara, o que é gestão democrática exige uma compreensão de seu significado, nos dias atuais, pois, até bem pouco tempo, falava-se em Diretor de Escola. Não se trata apenas de uma mudança de nomenclatura, o termo Gestor é relativamente novo e carrega em si o peso de relevantes responsabilidades não só acadêmicas, mas também sociais, culturais e humanas. Segundo Ferreira (2004)

Gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, p. 120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Seus princípios são os princípios

da educação que a gestão assegura serem cumpridos – uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida. (FERREIRA, 2004, p. 306-307).

Assim, não se trata apenas de uma troca de termos, mas de uma profunda conscientização do coletivo, da responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. No dizer de Ferreira (2011, p. 172):

Respeito, paciência e diálogo como encontro de ideias e de vidas “única forma superior de encontro” dos seres humanos, os únicos seres vivos que possuem esta condição e possibilidade e que não a utilizam. Diálogo, como o fundamental caminho em todas as suas possíveis formas, entendido como “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros”.

É impossível falar em Gestão Democrática e se descartar o diálogo, por isso ele está tão em evidência nos nossos estudos. Ainda com o autor (p.16):

Diálogo como uma generosa disposição de abrir-se ao “outro” que irá “somar” compreensões convergentes ou divergentes no sentido da construção da humanização das relações. Diálogo como confraternização de ideias e de culturas que se respeitam porque constituem diferentes produções humanas. Diálogo como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de se construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária. Uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação comprometida com a verdadeira formação da cidadania. Fraternidade, solidariedade, justiça social, respeito, bondade e emancipação humana, mais do que nunca, precisam ser assimilados e incorporados como consciência e compromisso da gestão democrática da educação – princípios que necessitam nortear as decisões a serem tomadas no sentido da humanização e da formação de todas as pessoas que vivem neste planeta.

Estão disponíveis no site do MEC diversos documentos que contribuem para a compreensão do conceito de Gestão Democrática, e apontam propostas para um trabalho coletivo. Na busca pela compreensão do conceito de Gestão Democrática, estão algumas citações:

- *“Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios”:*
  - I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;*

*II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.*

***Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei 9394, de 20 de dezembro de 1996***<sup>3</sup>

- *A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.*

**(Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos de Escola – MEC)**<sup>4</sup>

- *A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões.*

**(Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos de Escola – MEC)**<sup>5</sup>

- *“A gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola. Esta consciência e esta participação, é preciso reconhecer, não têm a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar, em síntese, as condições essenciais para os sujeitos e os coletivos se organizarem pela efetividade do direito fundamental: acesso e permanência dos filhos das classes populares na escola pública.”(BASTOS, 1999. p.22)*
- *No atual modelo de gestão, tende-se a atribuir uma maior importância à figura do gestor, visto como “liderança empreendedora”. Este passa a ser valorizado por sua capacidade de influenciar, motivar, identificar e resolver problemas, partilhar informações, desenvolver e manter um sentido de comunidade na escola, estimular o trabalho em equipe, compartilhar responsabilidades e poder, tomar decisões conjuntas (CARVALHO, 2008).*
- *A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção*

<sup>3</sup> Lei n. 9394/1996, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm).

<sup>4</sup> Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, disponível em [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf).

<sup>5</sup> idem n.5

*e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).*

A dificuldade em se conceituar Gestão Democrática está, talvez, no fato de ser um *processo*, e como tal, não ser um fim em si mesmo. Para ir além de uma definição, é preciso compreender os seus diferentes movimentos não lineares. Dentre os diferentes movimentos está o da participação de um número cada vez maior de pessoas, o que faz com que o modelo autoritário e centralizador dê espaços para o compromisso sócio político com interesses coletivos. Fica, ainda, mais um lembrete, como consta no livro *Cuidado Escola*( CECCON, 1980). Não permitamos que continue numa redoma de vidro.

Figura 1 – redoma de vidro



Fonte: <http://depoisdaaula.blogspot.com.br/2009/02/cuidado-escola.html>

## 2. Instrumentos de uma gestão democrática e o projeto escolar com foco na aprendizagem

*“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.”*

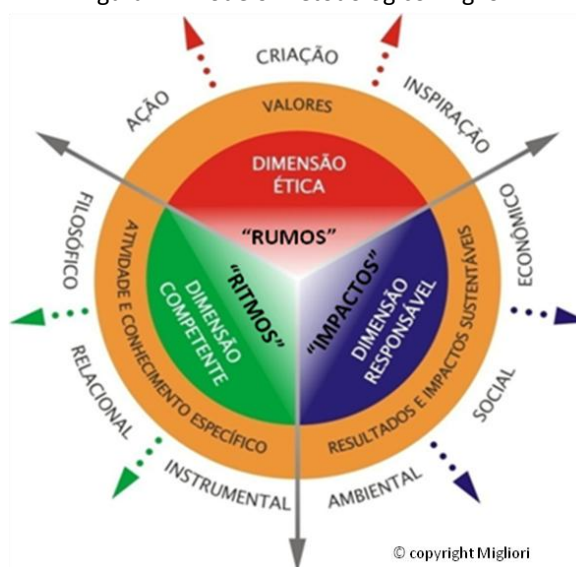
*Paulo Freire*

Os instrumentos de gestão devem estar alinhados sistemicamente, conforme a proposta inicial do curso. Dessa forma, cabe aqui destacar alguns pontos importantes:

- Sustentação da identidade da escola como um ativo valioso e inspirador.
- Competências, avaliações e distribuição participativa de responsabilidades entre todos os níveis funcionais de atuação.
- Responsabilidades institucionais em diversas esferas de relacionamento, além da própria comunidade escolar.

O quadro abaixo, aliado ao que Paulo Freire coloca ante o desafio de assumir democraticamente esse país, convida-nos a inúmeras inspirações.

Figura 2 - Modelo Metodológico Migliori



Fonte: [www.migliori.com.br](http://www.migliori.com.br)

Nossa busca é pela concretização da Gestão Democrática, num tempo e espaço específicos e com pessoas carregadas de suas histórias de vida. Dê uma olhada no quadro Modelo Migliori e perceba a necessidade de termos cada vez maior clareza dos nossos rumos, dos nossos ritmos e dos impactos que produzimos.

Lançado o desafio de buscar instrumentais para a Gestão Democrática, alguns alertas são necessários. Como nos coloca o Prof. Vitor Paro:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se

concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático. (PARO, 2001, p. 18-19).

O que e como fazer?

*Aqui é importante falar um pouco sobre a DECISÃO. Afinal, o gestor, necessária e continuamente, toma decisões.*

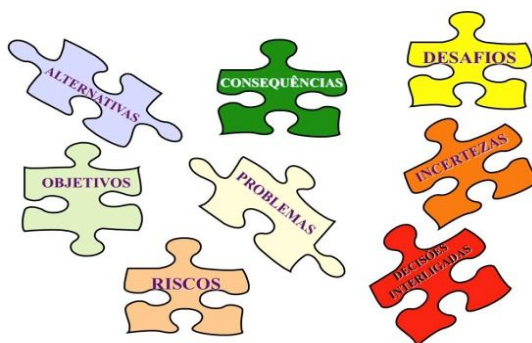
O nome já indica: **de-cisão**. Trata-se de resolver uma situação em que há uma cisão, uma divisão. Tomamos decisão quando encontramos uma bifurcação no caminho da vida: dois ou mais caminhos se apresentam e temos que escolher um deles para continuar a jornada. Estamos numa encruzilhada: temos dúvida sobre diferentes opções para resolver um problema.

Mas, a questão é que isso acontece o tempo todo, mesmo para os mínimos gestos, e no caso do gestor, sua decisão implica diretamente outras pessoas e não pode ser tomada sozinha. Um indicativo que pode nos ajudar é a identificação de algumas etapas:

- primeiro, identificar o problema, a “encruzilhada”;
- segundo, fazer um diagnóstico da situação e descobrir as alternativas possíveis;
- terceiro, usando nossa experiência anterior (comparando aos casos iguais ou parecidos), decidir o melhor caminho, a alternativa desejada.

Simples assim? Antes fosse, mas precisamos de mais elementos de reflexão!

Figura 3 – Quebra cabeça



Fonte: <http://blog.mundopm.com.br/2012/04/25/tomada-de-decisao-em-projetos/>

A figura ilustrativa nos aponta elementos para pensarmos um pouco mais: problemas, incertezas, desafios, consequências, alternativas, objetivos, riscos, decisões que parecem isoladas, mas na verdade estão todas interligadas.

Você acha que as peças do quebra-cabeça podem compor um todo orgânico, ou seja, com vida, e que possua sentido e significado que possam trazer contribuição efetiva para o

espaço escolar? Que tal criarmos um quadro reflexivo com marcas de nossa personalidade? Para cada item, uma “chuva de ideias”

Quadro 1 – Quadro Reflexivo

QUEBRA-CABEÇA	IDEIAS QUE SURGIRAM
Problemas	
Incertezas	
Desafios	
Consequências	
Alternativas	
Objetivos	
Riscos	
Decisões interligadas	

Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco

Depois de preenchido o quadro, crie uma figura que, para você, represente a melhor decisão coletiva.

### 2.1. Autoridade e liberdade

O esforço dessa disciplina está em entender a Gestão Democrática para que ela possa ser vivida nas escolas. E diríamos mais, para ser vivificada, ou seja, alimentada todos os dias no cotidiano.

Isso exige que olhemos um pouco mais o ser humano que somos, produtores e produtos de uma cultura e que, tendo por base as condições biológicas, somos plenos de capacidade e de possibilidades, pois nos fazemos através de ações por nós mesmos criadas. Portanto, como diz Paulo Freire: “Mudar é difícil, mas é possível”. E quando mais nos conscientizarmos de nossos limites, dos nossos condicionamentos, mas também das nossas possibilidades, maiores serão as chances de poder lidar com sabedoria com a necessária tensão entre a autoridade e a liberdade.

Aqui estamos ratificando a importância do assumirmo-nos, que implica ver e compartilhar com o outro. É preciso partir da realidade, o que não significa aceitar impassíveis as mazelas e muito menos ficar nelas, mas, compreender e fortalecer nossas ações para uma

corajosa mudança. Afinal, precisamos, por força de nossa natureza, sonhar. “Sonhar, mais um sonho impossível. Lutar, quando é fácil ceder”<sup>6</sup>.

A tomada de decisão está intimamente ligada às questões de autoridade e de liberdade. É possível ensinar a tomar decisões? É possível criar normas ou ditar regras para a liberdade e a autoridade? Existirá algum manual de instruções ao qual possamos recorrer?

Acreditamos que não, porém, as reflexões acerca do tema e a construção viva, presente e amorosa podem sim, nos levar a um grau maior de consciência. Podemos não acertar, como no conceito clássico de certo e errado, mas estaremos pensando certo. Como diz Freire: “Pensar certo é não estar absolutamente certo de nossas certezas.”

Este tema traz em si uma inquietação, pois a princípio parece se contradizer, ou seja, como pode a autoridade conviver com a liberdade? Assim como a Gestão Democrática parece contradizer-se com organização, coordenação. Será que não é necessário ter clareza dos limites, das possibilidades, das responsabilidades?

O que queremos de uma boa escola é que entre as várias competências, leitora, escritora, e outras, ela também promova a **autonomia** dos educandos. Para tanto, não há como fugir e é preciso estar atento à relação autoridade-liberdade. É preciso um equilíbrio nesses dois pontos, pois é muito fácil cairmos no autoritarismo ou na licenciosidade, ambos, prejudiciais à formação dos educandos.

A tensão entre autoridade e liberdade sempre estará presente, e é importante que esteja e de forma cada vez mais consciente. Negar essa tensão compromete o aprendizado da autonomia, pois é comum o exercício legítimo da autoridade ser confundido com autoritarismo. O mesmo acontece com a liberdade, que pode se confundir com licenciosidade.

A nosso ver, só há uma maneira de esclarecer as diferentes situações: é no diálogo constante que se deve deixar sempre claros os limites, sem os quais a liberdade e autoridade se pervertem. Sendo democrática a nossa opção, é fundamental que a liberdade assuma o limite com **ética** e que possa perceber-se e amadurecer no confronto com outras liberdades.

---

<sup>6</sup> MUSICA e VIDEO Maria Betânia - Sonho impossível  
<http://www.youtube.com/watch?v=agXqzYVEeGM&feature=related>

Lembramos que *“Ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas.”* (FREIRE, 1996, p.119). Daí a importância de, a cada dia, fazer o exercício das pequenas decisões no cotidiano, já que ninguém acorda um belo dia e passa a decidir de forma autônoma e sábia todas as coisas.

Dê uma olhadinha para sua prática. O exercício de decidir se faz presente? Sabemos que dá trabalho e, muitas vezes, é mais rápido decidirmos nós mesmos, mas e aí? Será que não valerá a pena pelo menos um pouco desse exercício.

Podemos começar como pais e os nossos filhos, como nos fala Paulo Freire:

Por que, por exemplo, não desafiar o filho, ainda criança, no sentido de participar da escolha da melhor hora para fazer seus deveres escolares? Porque o melhor tempo para esta tarefa é sempre o dos pais? Por que perder a oportunidade de ir sublinhando aos filhos o dever e o direito que eles têm, como gente, de ir forjando sua própria autonomia? E mais. A autonomia, enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é **vir a ser**. Não ocorre em data marcada. É neste sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitosas da liberdade. (FREIRE, 1996, p.120).

## **2.2. Sentimento de pertencimento**

Que sentimento é esse? Talvez seja um dos grandes desejos e necessidades do ser humano, e podemos dizer que, se não há pertencimento, há exclusão. É vital para o ser humano “pertencer”, estar ou sentir-se à margem compromete todo um desenvolvimento mental e social.

Vamos, de início, procurar entender melhor esse sentimento.

Para nós, seres humanos, constituídos das plenas possibilidades de desenvolvimento mental, PERTENCER vem carregado de significações. Talvez até pudéssemos dizer, “pertença, logo existo”, você não concorda? O mundo consumista de hoje vai dizer: “Se não consumo não existo”, então, preciso existir, pertencer, vou consumir. Não importa se isso vai trazer trágicas consequências, o importante é não estar fora do padrão que está em voga, na moda. Temos mesmo, todos nós, esse destino, mesmo que achemos que não? E você pode dizer: “Eu não ligo para o que está na moda. Eu sou eu mesmo.” Não duvidamos disso! Mas, queremos ir mais longe.

Estamos no século XXI, 3º milênio, muitas descobertas, muitas invenções, a tecnologia a todo vapor, inclusive a nos propiciar momentos de aula que podem ser dialógicos. A tecnologia nos ajuda a ganhar tempo na aquisição de maior conhecimento.

Bem, o impacto das tecnologias na aprendizagem é um tema bastante interessante, porém, não é o nosso foco neste estudo. Mesmo assim, cabem algumas observações. Uma com relação ao desenvolvimento mental, que é bastante impactado conforme as tecnologias de todo tipo vão adentrando o dia a dia e configurando novas formas de pensar, trazendo também novas formas de participação.

Outro ponto que vale ressaltar é que o excluído digital, virtual, ou o termo que o valha, tem também o mesmo sentimento de não pertencer. Em outras palavras: se eu não estou no mundo virtual, eu não existo.

Do “penso, logo existo” de Descartes aos dias de hoje, muito se vem discutindo a respeito da vida. Como chegamos até aqui? Para onde vamos? Já aconteceu de você sentir um friozinho na barriga ou um aperto na garganta, numa situação em que alguém lhe diz: “Este lugar não é seu!”, ou “Isto não te pertence!”? Você consegue se lembrar de algo que o tenha marcado na Educação Básica? Pense!

Em nossa experiência, temos alguns relatos interessantes, como:

#### Relato A

**“A minha professora da segunda série do antigo primário separava a turma em filas. Pertencer à fila dos fracos não era muito bom, mas logo eu percebi que havia uma vantagem. A professora exigia menos dos alunos que estavam naquela fila.” (Anônimo)**

Ora, vejam que perspicácia da garota! “Se não posso escolher onde quero pertencer, vou tirar vantagem”. Você vê assim também? Este relato nos lembra da “Profecia Autorrealizadora” Você já ouviu falar?<sup>7</sup>.

#### Relato B

**“Apesar de ter por volta de sete anos, eu me lembro bem de quando a professora da primeira série chegava todos os dias na sala e dizia – Bom dia meus queridos alunos. Ela falava com tanto entusiasmo que parece que eu**

<sup>7</sup> Mais adiante falaremos um pouco sobre Profecia Autorrealizadora.

“crescia. Minha sensação era tão boa, que o que ela dizia, para mim, era lei, era divino. E mais, ela pegava na mão das crianças para ajudá-las a escrever e o fazia com tanta delicadeza que até hoje, ao lembrar, eu me emociono.” (Anônimo)

Você diria que essa passagem teve interferência na vida dessa pessoa?

### Relato C

“Eu adorava as aulas de História do “ginásio”. O professor fazia teatro com a gente, vivendo algumas situações de época. Adorei ser o D. Pedro I. Acho que foi por que ele era meio namorado.” (Anônimo)

O que você vê de comum nesses relatos?

Isso mesmo, uma necessidade de ser visível, de ser reconhecido, de pertencer, de fazer parte. E isso é diferente de estar na moda. É da condição humana.

Vamos ver com mais cuidado a questão do pertencimento. Ao caracterizá-lo, corremos todos os riscos, afinal “todo ponto de vista é a vista de um ponto”, diz Leonardo Boff. Quer dizer que só podemos falar daquilo que vemos, e aquilo que vemos foi construído com a nossa história juntamente com outros. A Gestão Democrática não pode ignorar isso.

E então? Vamos correr riscos juntos? Queremos convidá-lo a fazer uma pequena viagem no tempo, você aceita? Sabemos que tudo começou com o BIG BANG <sup>8</sup>.

Estamos num dos universos possíveis, que surgiu há bilhões de anos a partir de uma explosão, que concentrou grandes massas que se agruparam em galáxias, sendo a Via Láctea uma delas. A Via Láctea tem oito planetas, (Se é que depois do texto já não fizeram outras descobertas) e contém mais ou menos 100 bilhões de estrelas, uma dessas estrelas, de 5ª grandeza, é o Sol. E um desses planetas é a Terra que, grosso modo dizendo:

- É o quinto em tamanho.
- Distante 150 milhões de quilômetros do Sol.
- Tem vida (antes se pensava que só nela) que constituem de 3 a 30 milhões de espécies diferentes, entre insetos, vertebrados, fungos, algas e microrganismos (isso porque foram classificados apenas 1,4 milhões);

<sup>8</sup> Veja o vídeo <http://www.youtube.com/watch?v=ON0kFPekLo0>.

O mais fantástico:

- Uma dessas espécies classificadas é a nossa. Na sua forma mais recente, de 35.000 anos para cá, chamada de Homo Sapiens Sapiens.
- Já somos mais de sete bilhões de indivíduos e alguns deles somos nós, e o outro é você!

Depois dessa viagem, você consegue responder à pergunta: quem somos?

Você pode dizer como disse Cortella (1998, p. 27), de forma caricatural, mas não falsa:

Quem sou eu? Sou apenas um indivíduo entre mais de 6 bilhões, pertencente a uma espécie única entre outras 30 milhões diferentes, vivendo num planetinha que gira em torno de uma estrelinha entre outras 100 bilhões, que compõem a galáxia entre outras 100 bilhões presentes em um dos universos existentes.

Cansou? Ficou angustiado (a). É parece que viver no primeiro milênio era mais estável, pois tudo parecia mais em “ordem”, ou seja, a Terra no centro do Universo, o Homem no centro da Terra, a alma no centro do Homem e Deus no centro da Alma. E mais

Os 500 anos mais recentes nos “descentraram” bastante: Copérnico (1473-1543) e Galileu (1564-1642) derrubaram a certeza de sermos o centro universal; Darwin (1809-1882) abalou a convicção de estarmos um pouco abaixo dos “anjos” e nos remeteu para a companhia, superior ainda, de outros primatas; Freud (1856-1939), ao identificar em nós um “porão” desconhecido e colocar sob suspeita a noção de termos uma “alma” livre a nos dirigir. Isso tudo somente no nível da Ciência, sem apontar a multiplicidade cambiante das religiões e das artes. (CORTELLA, 1998, p.27).

Percebeu um dos nossos dramas. Se durante muito tempo considerávamos que a Terra fosse o lugar criado por nós e somente a nós pertencente, não é de se admirar que passemos agora, com toda essa evolução e revolução do pensamento, a uma busca intensa do nosso lugar. Isso sem falar que não se questionará, neste estudo, o para onde vamos, pois, segundo Fernando Pessoa, “o Homem é um cadáver adiado”, ou seja, querendo ou não, vamos morrer! Mas, assim como Calvin (figura 3), queremos evoluir, não é?

Figura 4 – Calvin



Fonte: <http://www.bloggers.com.br/tirinhas-de-calvin/>

Estamos vivos, não estamos? Então é preciso saber qual é o nosso lugar, a que pertencemos e o que nos pertence, porque isso é particularmente importante para nossa saudável sobrevivência e convivência, pois não somos só nós e você, lembra?, somos “dois” dentro de bilhões e, com certeza, você com o nós está rodeado de outros como nós, também à procura de pertencimento, no mínimo, é claro.

Tudo isso para começarmos a pensar nesse sentimento de pertencimento, que hoje é mais emergente. Como nosso foco de interesse é a escola, vamos pensar a questão do pertencimento, identidade e escola vinculados diretamente a ela. Será muito importante ter em mente as questões de cultura e de natureza, pois estas perpassam toda nossa discussão.

É conveniente lembrarmos aqui da “Profecia Autorrealizadora”. Os quadros abaixo, não deixam de trazer algumas pistas. Quantos de nós não deixamos de fazer tantas coisas por acreditarmos no que os outros disseram e, mais tarde, verificamos que a história poderia ser outra? Pois é, se sabemos da influência vital da Cultura, vocês não acham que podemos criar muito a favor de todos nós, em especial dos nossos alunos? Vamos sempre insistir nisso, nunca será demais acreditar e investir em nossos alunos. Somos educadores e não juízes.

Mas, vamos voltar um pouco e falar da Profecia Autorrealizadora. É um fenômeno relacional que pode interferir no processo ensino-aprendizagem, no desenvolvimento da personalidade de uma criança, na construção da autoestima, na percepção de si mesmo e ainda pode pautar as condutas e comportamentos de um indivíduo. No relato abaixo, extraído do site: <http://pedrogobett.blogspot.com/2008/05/0005-artigo-profecia-auto-realizadora.html>, temos uma melhor ideia de como isso ocorre.

### **PROFECIA AUTORREALIZADORA**

Os pesquisadores Rosenthal e Jacobson (1968) dividiram dois grupos de professores dizendo ao primeiro grupo que seus alunos tinham sido previamente selecionados como intelectualmente superiores. Ao segundo grupo de professores foi informado o contrário, que os alunos não haviam conseguido bom rendimento nos testes.

No decorrer das aulas, o primeiro grupo atingiu seus objetivos com facilidade enquanto o segundo não foi tão bem sucedido. Como não havia ocorrido qualquer seleção prévia, a pesquisa revelou que a expectativa gerada nos professores se realizava nos alunos de forma que eles (professores) modelavam inconscientemente seu comportamento para que o ‘supostamente

esperado' como rendimento dos alunos se realizasse, o que foi então denominado profecia autorrealizadora.

A pesquisa conseguiu provar que o comportamento do aluno é modelado pela expectativa do professor, e este, por sua vez responde de acordo com o que ele supõe ser possível ao seu aluno. Esse trabalho foi de importância fundamental para motivar pesquisas sobre os estereótipos (expectativas automáticas e sem reflexão) que resultam no fenômeno produzido experimentalmente.

Veja os quadros abaixo. Não conseguimos uma imagem que retratasse o lado positivo da profecia, afinal, é essa a aposta que fazemos. Se somos seres de possibilidades, como diz Paulo Freire, porque nosso esforço não se volta para as melhores delas?

No esforço de nos compreendermos e compreender o nosso redor, para a construção de um mundo onde todos somos pertencentes e nossas diferenças sejam riquezas para todos, cremos que as profecias autorrealizadoras deverão ser sempre positivas.

Existem várias propostas pedagógicas que enfatizam o lado positivo das coisas, situações e pessoas. Se você disser para uma criança desde cedo que ela é capaz, e sempre reforçar isso nas várias atitudes, dificilmente ela fracassará.

### **2.3. Gestão com foco na aprendizagem**

Ensinar é um traço específico da natureza humana, só as pessoas são capazes de organizar o ensino que possa ir virando aprendizagem. Diferentemente dos animais ditos irracionais, que já trazem em sua carga genética todo arcabouço de suas ações, seres humanos trazem a marca indubitável para o APRENDER (Figura 5).

Figura 5 - Laboratório de **Aprendizagem**



Fonte: <http://www.unipar.br/unidades/toledo/campus-i/laboratorio-de-aprendizagem/>

É de suma importância para nós, educadores, termos clareza de que, se existe uma vocação para as pessoas, essa vocação é para a aprendizagem permanente. Em outras palavras, a vocação para o aprender sempre deve ser uma marca do educador que aposta o tempo todo na aprendizagem de seus alunos e na sua própria aprendizagem.

E mais, se nos propomos à difícil, mas indiscutivelmente correta, atitude democrata, temos de ser coerentes e saber que não é possível autoridade sem liberdade e esta sem aquela. A autoridade necessária para o ensinar não pode ignorar a necessária liberdade para o aprender. Parece confuso, não?!

Vejamos, só é possível manter o equilíbrio nesses dois pontos se o educador for um democrata que, consciente de seu papel, sabe-se também aprendiz. Ele não vai perder a autoridade, e sim ratificá-la.

A prática do professor deve ser coerente com o que diz, o professor tem que possuir “uma prática testemunhal que o re-diz em lugar de desdizê-lo. Dessa forma, seu pensar certo (aquilo que diz) deve, portanto, estar aliado ao seu fazer certo (sua prática pedagógica), para que possa testemunhar o que realmente se vivencia. Este pensar certo é aquele que não é preconceituoso, autoritário, arrogante, insensato, esnobe, devendo ser ensinado nas escolas concomitantemente com o ensino dos conteúdos, “produzido pelo próprio aprendiz em comunhão com o professor formador. (FREIRE, 1996, p.43).

Voltamos a dizer que não é fácil balizar essa tensão, a qual exige que o educador esteja o tempo todo atento, principalmente para não naturalizar as situações, o que leva muitos de nós à desistência do sonho de educar e pode nos levar, facilmente, a cair nos chamados fatalismos de quem acha que nada tem jeito, mantendo, assim, as situações com as quais não concordamos.

Quando naturalizamos as atitudes, podemos cair em equívocos. Um deles é pensar numa obediência cega daqueles com os quais convivemos.

Como já mencionamos, embora a postura democrata seja a mais correta, é também a mais difícil, pela ausência desta experiência. E aqui cabem alguns lembretes que podem nos ajudar a vencer a angústia muito comum que nos cerca quando fazemos a opção pela democracia.

Historicamente falando, já vivemos tempos bem difíceis, em que falar em liberdade era proibido. Esse tempo trouxe marcas, portanto, mesmo que não queiramos, abrigamos em nós o opressor que pode se manifestar a um menor sinal do cotidiano. Ter clareza disso e perceber os sinais que podem nos levar às ações menos democráticas é um bom começo,

assim como saber que nossas ações são, o tempo todo, intervenções no mundo e que só por isso requerem de nós maior cuidado.

Vamos lembrar Jean-Paul Sartre filósofo, escritor e crítico francês: [...]“*O importante não é aquilo que fazem de nós, mas o que nós mesmos fazemos do que os outros fizeram de nós.*”

Olhem a importância da qual nos fala Sartre. Vamos pensar um pouco mais sobre isso e relacionar com o nosso tema central. Poderíamos nos perguntar: Temos liberdade para fazer qualquer coisa de qualquer jeito? Podemos dizer: isso não é liberdade, isso é libertinagem, pois fere totalmente a ética.

A LDBEN 9394/96 fala do direito de aprender, portanto, não podemos ensinar de qualquer jeito<sup>9</sup>.

Não estamos livres de cometer equívocos, mas saber que podemos cometê-los é uma boa forma de evitá-los, vocês não acham? E mais, uma vez conscientes das consequências, urge novas tomadas de decisões. Mas lembremos, necessitamos sempre do outro para contribuir com essa construção.

Exatamente por sermos inacabados é que nos mobilizamos sempre para as inúmeras possibilidades de SER MAIS. Por isso, estaremos buscando todas as ações que possam viabilizar toda a aprendizagem possível para nossos alunos.

### **3. Instrumentalização: pistas para um exercício democrático**

O texto procurou chamar a atenção para a necessidade e a possibilidade de uma gestão democrática, destacando, entre outros pontos, a capacidade técnica, o compromisso profissional e que o gestor tenha sensibilidade para perceber o outro.

Essa capacidade amorosa de acolhimento não lhe tira a autoridade, e nem o impede de agir conforme os ditames legais. O educador que busca na gestão democrática uma atuação mais pertinente e procura se apropriar de todas as condições para uma

---

<sup>9</sup> Assista aos vídeos para ampliar a criatividade e a inspiração:

VIDEO 1 - *Educação e Transformação* <http://www.youtube.com/watch?v=60c1RapBN7U&feature=fwrel>

VIDEO 2 - Última Entrevista realizada a Paulo Freire. Um excelente documento.

<http://www.youtube.com/watch?v=fBXFV4Jx6Y8&feature=related>

excelência do fazer, com certeza encontrará na compreensão humana seu suporte. Não defendemos psicologismos nem sociologismos sem fundamentos, mas acreditamos que as diversas áreas do conhecimento podem e devem trazer suportes teóricos que contribuem para uma prática desejada.

Vale lembrar que todas as nossas ações são carregadas de valores e de conhecimentos específicos, os quais produzem impactos. Quanto melhor determinamos nossos rumos, ou seja, quanto mais clareza temos das metas e sonhos, mais facilidade temos de definir competências e responsabilidades.

O trabalho coletivo ganha maior sentido quando uma mesma intencionalidade permeia as diferentes individualidades. Os ritmos são respeitados e motivados. As pessoas não ficam estagnadas, somente à espera do comando do “chefe”. Tanto o gestor quanto os demais membros da ação educativa sabem da posição de poder hierárquico do “chefe”, mas sabem também que esta posição não o impede de ouvi-los. Com a clareza das limitações e das possibilidades humanas, a construção de um espaço democrático é viável e desejável.

Acreditamos que para se atingir o objetivo maior que é o sucesso dos nossos alunos, o exercício democrático tenha que também incluí-los. Aprender, como nos lembra Paulo Freire, a dialogar, que é falar e ouvir com a mesma paixão e intensidade.

A Gestão Democrática é, pois, um processo que se constrói. Não existe, a priori, uma receita, um jeito de se convocar ou convidar as pessoas para a partilha das decisões ou obrigá-las a participar. O Conselho de Escola pode ser um grande ganho, mas também tem que passar por aprendizagens sucessivas de escuta do todo. Este é um desafio, pois é a escuta constante.

E, não são poucos os desafios. Em especial pela forma como a escola, hoje, está organizada, em que se privilegiam a centralidade e a hierarquização de cargos e de funções. Uma questão importante, quando se trata de gestão democrática, é atender àqueles que estão no espaço escolar. Daí que perceber essas necessidades é um imperativo para a gestão. Portanto, atender às exigências postas externamente e às necessidades internas que se apresentam, coloca, muitas vezes, o diretor numa encruzilhada. O que fazer? E com quem contar?

Assumir democraticamente a coordenação das situações cotidianas requer atenção para algumas posições assumidas, de forma clara ou de forma velada, na escola. É preciso lembrar que nem todos acreditam numa postura democrática, para muitos, o fato de o

diretor estar perguntando, abrindo espaços à opinião, à participação é porque não tem competência. E mais, existem as pessoas que acreditam nas propostas, porém, não sabem como executá-las. Daí a importância fundamental de estudos constantes na escola.

Tomar a gestão democrática como princípio de trabalho dentro da Unidade Educacional traz à tona algumas considerações, tais como:

- É preciso acreditar e investir. Trata-se de um processo que se educa no cotidiano. Não basta saber, é preciso saber e fazer contextualizadamente. Apostar na mudança e não numa postura fatalista de que as coisas são assim mesmo e não têm saída. Sair do imobilismo para a busca constante.
- Perceber as pessoas no espaço, afinal todos são gente, como dizia Paulo Freire. E gente com sua história.
- Recorrer aos recursos pessoais como a intuição, que habita as mentes “pre-ocupadas”.
- Recorrer à Formação Continuada dos profissionais da Educação da Unidade Educacional e também da comunidade do entorno.
- Compreender como se dão as relações interpessoais e intrapessoais.
- Promover avaliações contínuas, não como medidas, mas como instrumentais de crescimento.

Cada ideia posta requer um estudo mais aprofundado, para o qual o convidamos. Embora não acreditemos em receitas prontas, as orientações que procuramos deixar pode ser um bom começo para sua criação.

Como já dissemos, todo o esforço deverá resultar numa escola que atenda melhor aos alunos, na expectativa e na aposta de que eles possam usufrir de uma aprendizagem de qualidade. Não podemos nunca perder de vista que cada aluno é um vir-a-ser, e que, no momento presente, também deve ter voz.

Eis algumas pistas que poderão ampliar a curiosidade dos educandos e exercitar a democracia. Vamos começar por conhecer um pouco mais as pessoas e o nosso espaço?

As dinâmicas são boas oportunidades de colher dados que poderão contribuir para a construção de uma proposta democrática e também oferecer dados para a elaboração do Projeto Político Pedagógico e de Pequenos Projetos Didáticos<sup>10</sup>.

**Tenha sempre em mente alguns dados fundamentais:**

- O registro. Manter tudo o que puder registrado. Organize painéis, pastas, fotos, quadros, filmes etc.
- Importante também manter todo material disponível e com espaço em que as pessoas possam ampliá-lo e atualizá-lo. Ser interativo.
- Utilizar-se sempre dos dados para propor o Projeto Pedagógico e os Pequenos Projetos Didáticos.
- As dinâmicas ou outras ações, em si mesmas, não representam muito. Elas ganham sentido quando estão a serviço, no nosso caso, da construção de uma proposta democrática/
- O desenrolar das dinâmicas normalmente são muito mais ricos que os produtos finais. Seria muito interessante o registro, também, do processo da própria dinâmica, como um relato histórico. O produto final assume a frieza de uma foto que, se não for contextualizada, perde o sentido.

Esperamos que esse tema tenha aguçado a curiosidade e motivado para as novas buscas

---

<sup>10</sup> Na Proposta Pedagógica da Labor (Associação Educacional Labor) em seus fascículos, publicados pelo MEC, encontramos muitas sugestões

### **Tema norteador 3:**

#### **Instrumentos de Gestão e Participação da Comunidade escolar**

Tem por foco a liderança educacional que vê na gestão democrática os instrumentos capazes de organizar, favorecer e facilitar as práticas que permeiam a educação nas escolas. Necessário se faz adquirir um olhar sistêmico dos planos educacionais e projetos que chegam à escola, adquirindo conhecimento sobre o que são metas, normas, participação coletiva, para que esse processo de mudança se transforme em ações democráticas e que venha a trazer contribuição substancial a qualidade de ensino em nível nacional.

##### **1. Perfil do gestor escolar e suas atribuições nas áreas administrativa, financeira e pedagógica**

Durante muito tempo, os assuntos educacionais eram discutidos por instâncias diferentes, geralmente gestores estaduais e municipais, na possibilidade de gerar qualidade aos processos de ensino e aprendizagem das escolas. Atualmente, num novo contexto, exigem-se pessoas qualificadas que tenham boa visão organizacional para favorecer e facilitar as práticas que permeiam a educação nas escolas. Acredita-se que profissionais mais qualificados (tanto da equipe administrativa quanto da docência) possuem um desempenho melhor e, conseqüentemente, um entendimento maior dos processos que permeiam uma escola. Assim, foi necessário adquirir um olhar sistêmico dos planos educacionais e projetos que chegam à escola, adquirindo conhecimento sobre o que são metas, normas, participação coletiva, para que esse processo de mudança se transformasse em ações democráticas e que melhorasse substancialmente a qualidade de ensino em nível nacional.

As pessoas atuam conforme compromissos assumidos por meio de conversações e acordos. No caso das organizações escolares, assume como mediador das relações sociais o gestor, que gerencia todo o processo de uma melhor prática de ensino e conseqüentemente melhores resultados da aprendizagem.

O papel do gestor adquire novo caráter institucional, quando precisa ser líder e mediador, parte da equipe e executor, que, por meio do diálogo com o grupo, traça metas para o desenvolvimento das ações previstas para o crescimento educacional e cobra do mesmo grupo os resultados dos acordos firmados.

Para levar adiante os projetos educacionais e curriculares, o gestor escolar tem a responsabilidade do planejamento, da execução e da avaliação que envolve todo o processo.

Sendo o processo de gestão dinâmico e flexível, faz-se necessária a liderança com talento político, que funcione de forma adequada, respondendo oportunamente às situações emergentes, reorientando, replanejando, revisando o processo educativo, sempre que necessário.

Liderança com talento político é um estilo de gestão participativa e democrática, que são fatores essenciais para que o processo tenha êxito. O trabalho nessa perspectiva apoia os progressos de cada instituição escolar e de cada um de seus integrantes. Cada integrante assume responsabilidades diretas em relação às mudanças, às funções e às tarefas que lhes competem bem como aos resultados de suas ações.

A liderança sintetiza o conjunto de processos utilizados para influenciar a comunidade escolar no sentido de alcançar metas comuns, sendo o elemento chave do sucesso dentro do contexto escolar.

Atualmente os conceitos de liderança nas organizações escolares distanciam-se dos conceitos tradicionais de hierarquia e controle e encaminham-se para a participação, o compromisso e a responsabilidade de todos os integrantes bem como para os seus resultados.

A nova visão de mudança acerca da liderança induz à revisão do estilo de gestão e como pode ser exercida de maneira compartilhada, na qual se dispõe de um clima de maior confiança e de colaboração, acarretando uma gestão de maior eficácia e respondendo aos anseios de toda comunidade escolar.

São consideradas características importantes no exercício de um bom gestor escolar:

- Ter compromisso em alcançar metas planejadas para melhorar a qualidade do ensino;
- Aceitar desafios e saber gerenciar conflitos;
- Ter liderança;
- Saber coordenar e gostar de trabalhar com equipes;
- Ser organizado e cumpridor dos deveres como profissional e cidadão;
- Ser crítico, visando à melhoria do local e do ambiente de trabalho;

- Estar motivado com a profissão;
- Ter experiência administrativa;
- Ser comunicativo e proativo.

O êxito ou o fracasso escolar nas melhorias das políticas e das práticas educacionais dependem, em grande parte, do gestor e da equipe gestora.

Portanto, consideramos o gestor um dos modelos da equipe gestora e da comunidade escolar, que necessita ter coerência entre o que fala e o que faz; devendo sempre se empenhar nas mudanças e nas iniciativas do processo de desenvolvimento da escola.

## **2. Qualidade do processo educacional e sua expressão no desempenho escolar**

Pense rápido: para você, o que é qualidade? Segundo o dicionário, podemos definir qualidade de diversas formas:

- Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza.
- Numa escala de valores, qualidade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar algo.

Quando falamos em qualidade educacional, estamos nos referindo às características positivas do processo educacional, aos fatores de sucesso, pois entendemos que o processo educacional é formado pelo conjunto de métodos usados para educar, ou seja, todas as ações que levam à educação de um indivíduo.

Assim, quando esse processo é qualificado, seja positiva ou negativamente, ele terá sua expressão máxima no desempenho escolar ou no aproveitamento dos envolvidos na escola: alunos, educadores, funcionários, toda a comunidade escolar.

O gestor precisa acompanhar e avaliar o processo educacional em todos os seus aspectos, pois isso fortalecerá o compromisso de todos os envolvidos nele, além de estimular os atores a serem mais efetivos. Em outras palavras: o acompanhamento por parte do gestor é capaz de mobilizar o talento humano de forma coletiva, agregando e organizando as diferenças e diversidades de pensamento e ação. Contudo, o fato do gestor acompanhar e participar da avaliação do processo educacional não significa que ele será a figura central desse processo, pois o gestor precisa ser o articulador de uma gestão democrática, em que as decisões são tomadas de forma coletiva, envolvendo alunos, professores, pais, funcionários e toda a comunidade escolar.

Segundo Nóvoa (1995);

A escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum. Para tal, é preciso realizar um esforço de demarcação dos espaços próprios de ação, pois só na clarificação destes limites se pode alicerçar uma colaboração efetiva.

É importante que o gestor desenvolva uma gestão participativa, encaminhe a definição de papéis, em que o grupo de envolvidos compreenda que o sucesso do trabalho dependerá de ações construtivas e coletivas que visem alcançar os objetivos estabelecidos pelo grupo e alicerçar as tomadas de decisão.

Mas, como a qualidade no processo educacional se expressa no desempenho escolar?

Uma primeira resposta pode estar ligada aos profissionais que atuam na educação, sejam professores ou não. Um processo educacional que se pautar em objetivos claros e firmados conjuntamente tende ao sucesso.

Quando os profissionais participam da construção dos projetos desenvolvidos pela escola, o seu envolvimento é maior, pois eles deixam de ser apenas assistentes, tornando-se participantes.

Outro item importante é a necessidade de o gestor oferecer assistências, especialmente ao professor, no sentido de garantir a melhoria no processo de ensino. Essa assistência oportuniza que o profissional esteja cada vez melhor preparado para desempenhar suas funções (formação); no reconhecimento das habilidades do profissional, as quais podem contribuir para a melhoria da gestão, e, por fim, a criação de um ambiente de trabalho que desenvolva o espírito de compromisso do grupo, fazendo com que todos se sintam responsáveis pelo sucesso de cada etapa, sem sobrecarregar ninguém. Para Silva Junior (1993), “o administrador é assim alguém a serviço do serviço que os professores prestam a seus alunos. Será um dirigente, ou não será um administrador da educação”

O envolvimento dos alunos é de fundamental importância para o bom desempenho escolar, e este certamente é o item mais difícil de ser alcançado. Em um mundo, que, a cada dia, oferece novas oportunidades às pessoas, a escola, em muitas vezes, fica em espaço secundário. Assim, um processo educativo de qualidade, que busque efetivamente bons resultados, é aquele que tem a participação ativa dos alunos. Como obter isso? Por meio de estratégias que tornem o aluno sujeito da educação, ou seja, que

ele não seja mero receptor de informações. A escola precisa ser o espaço de construção de conhecimento, não de repasse de informações.

Além disso, é no aluno que se dará a maior expressão do bom desempenho escolar. Nos resultados divulgados no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), no ano de 2011, as melhores notas são de escolas que possuem uma boa estrutura, bons profissionais e alunos motivados a aprender.

O processo educacional, desse modo, se realiza num contexto de cultura, de relações e de conhecimento, histórica e socialmente construído. Isso significa que não é somente na sala de aula que os alunos aprendem. O aprendizado se dá também nos contextos socioculturais, nas interações sociais, nas formas de organização e de gestão, o que faz com que os alunos percebam que toda escola é uma organização “aprendente”, uma comunidade democrática de aprendizagem, na qual ele é o principal beneficiado.

O gestor precisa estar atento para chamar os alunos à participação na vida da escola e da comunidade, pois "ensinar e aprender hoje não se limita ao trabalho dentro da sala de aula, implica modificar o que fazemos dentro e fora dela" (VIEIRA, 2003, p. 52), ou seja, o ensino deve estar voltado para os avanços, estimulando os alunos a usufruírem do que eles podem oferecer de melhor, conscientes de que só devem vincular-se àquilo que gera aprendizagem saudável.

O gestor educacional precisa atuar favorecendo o desenvolvimento da instituição, centrando-se na melhoria da qualidade do ensino e no fortalecimento da unidade escolar. Nesse momento, é importante que a comunidade escolar, especialmente os pais dos alunos, seja chamada para assumir o seu papel no compromisso de garantir a qualidade no processo educativo, ou seja, a participação da comunidade na definição dos objetivos, dos projetos, na tomada de decisão que será mais um fator determinante da qualidade do processo educativo.

### **3. Fatores de sucesso associados à construção da aprendizagem e sua relação com a gestão pedagógica**

Os fatores de sucesso de uma escola essencialmente permeiam a boa qualidade da aprendizagem dos seus alunos e como eles a representam no seu cotidiano como cidadãos críticos e autônomos.

Para que o trabalho pedagógico seja considerado um fator de sucesso na aprendizagem dos alunos, deverá atingir todas as pessoas, independente de sua região, cultura ou

credo, numa construção constante que dependa da participação da equipe escolar e da atuação do gestor.

Por isso, podemos considerar o princípio de equidade como um fator de sucesso, porque tem o objetivo de desenvolver o respeito e a valorização pela diversidade, desenvolvendo e aperfeiçoando a sua prática na comunidade escolar.

Podemos considerar como fatores de sucesso:

- *A frequência dos alunos na escola*, pois mostra, além dos dados estatísticos, o comprometimento com o desenvolvimento cognitivo e os conhecimentos adquiridos com a participação social, levando à aprendizagem condizente com o esperado.
- *O ensino com foco na qualidade*, porque é visto como um fator preponderante na gestão que induz à geração de valores, à visão compartilhada, às interações e representações comuns e individuais sobre o contexto escolar e aos processos de mudanças educacionais.
- *Boa base familiar*, pois se espera que os pais ou responsáveis sejam incentivados a participar das ações escolares e apoiar seus filhos em seu desenvolvimento e na busca de um futuro melhor.
- *A escolha de uma escola*, pois a procura por escolas que demonstrem melhoria dos indicadores e consideradas de boa qualidade, é um dos fatores que exerce influência no sucesso do aluno.
- *Interesse em aprender, força de vontade, crédito em si mesmo, disciplina e motivação* são fatores essenciais para o sucesso de um aluno.
- *Boa alimentação, boa saúde física*, que contribuam para uma melhor qualidade de vida, facilitando o desenvolvimento do aluno.
- *Padrões Mínimos de funcionamento da escola* - presença de um conjunto de insumos e condições necessárias para a realização das atividades escolares – instalações físicas, equipamentos, recursos pedagógicos, recursos humanos e gerenciamento - compreendendo, portanto, condições humanas, materiais e organizacionais ou de insumos e processos.

A condição econômica do aluno e a violência são fatores que podem influenciar no acesso à informação e no comportamento dos estudantes, porém, independente do fator econômico, o sucesso no processo de aprendizagem é uma possibilidade real, que pode atingir todas as classes sociais.

Os fatores de sucesso podem mudar de grupo para grupo e influenciar na qualidade de aprendizagem dos alunos. O gestor, por isso, deve mobilizar e incentivar sua equipe na direção dos trabalhos, tendo uma visão geral da situação e pontuando aonde se tem que chegar.

Toda equipe tem a função de criar atividades, projetos que proporcionem uma perspectiva de futuro, que possam mudar atitudes e comportamentos não só do alunado, mas também dos seus profissionais da educação.

O gestor tem como missão conduzir a equipe, acionando todas as suas habilidades de conhecimento e afetividade para despertar o interesse e a vontade de todos na constituição de um bem maior, a aprendizagem.

## Para saber mais

AGUIAR, M.A. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Educação impasses, Perspectivas e Compromissos**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”** *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004.

ALMEIDA, M.L.G. **Possibilidades e Desafios de Gestão Democrática em Escola Pública**. Contexto Paulistano 89 – 92. Dissertação de Mestrado. PUC-SP/1993

BASTOS, J.B. (ORG) **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

BORDIEU Pierre. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Lisboa: Editorial Vega, 1978.

BURGOS, Marcelo Baumann ; CANEGAL, Ana Carolina. Diretores Escolares em um contexto de reforma da educação. In: **Revista Pesquisa e Debate em educação**. Revista do Programa de Pós-Graduação Profissional Gestão e Avaliação da Educação Pública. V1. N.1, 2011.

CARVALHO, E. J.; GONÇALVES, E.J.(org). **Gestão Escolar**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná. Universidade Estadual de Maringá, 2008.  
Disponível em :< <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2012.

CECCON, M . **Cuidado, Escola!** 32. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980. Disponível em :< [http://www.4shared.com/office/8sgj5hn/cuidado\\_escola.html](http://www.4shared.com/office/8sgj5hn/cuidado_escola.html)>.  
Acessado em: 4 jul. 2012.

CORTELLA, M.S. **A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos**. São Paulo: Cortez, 1998.

Para aprofundar o estudo sobre os temas deste módulo, indicamos algumas leituras, vídeos e publicações virtuais.

Consulte todas as recomendações no ambiente virtual do PROGEPE.

Cada uma delas trata de um eixo importante para o tema.

DUBET, François; MARTUCCELLI, Danilo. **A L'école. Sociologie de l'expérience scolaire.** Paris: Editions Du Seuil, 1996.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação:** ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N.S.C.; Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004 Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 04 jul. 2012.

FREIRE **Pedagogia da Autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 23. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

Lei n. 9394/1996. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acessado em: 4 jul. 2012.

MILITÃO, J. (org) **Educação comunitária: estudos e propostas.** São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 1996.

MORAES Ana Maria; NEVES.Isabel Pestana. **A teoria de basil Bertein:alguns aspectos fundamentais. Práxis Educativo.**Vol.2,n.2,2007. Disponível em:< <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/viewArticle/313>>. Acessado em: 16 jul. de 2012.

NÓVOA, A. (org.) **Profissão professor.** 2. ed. Porto: Porto Editora, 1995

PARO,V.H. **Participação da comunidade na Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática,1991.

PEREGRINO, Monica. **Trajetórias Desiguais:** Um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2010.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. **A Escola Pública como local de Trabalho.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

TOURAINÉ, Alain . **Poderemos Viver Juntos? Iguais e Diferentes.** 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico:** uma Construção Possível. São Paulo: Papyrus, 1997.

## Na prática

### Atividade 1

Com base em Paulo Freire, sugerimos alguns pontos importantes para o trabalho cotidiano. Nada melhor para uma atividade reflexiva do que exercícios no cotidiano, vamos lá?

A cada item escreva em seu diário o que no seu dia-a-dia poderia ser exemplificado. Não se preocupe com o certo ou errado. “Pensar certo é não estar absolutamente certo das nossas certezas”- Paulo Freire. Portanto, voltar o olhar para suas ações e refletir sobre elas irá trazer inúmeras possibilidades do pensar certo. Não é preciso ser rígido, mas rigoroso, que no sentido de fazer as reflexões com profunda atenção:

Aqui você encontra sugestões para aplicar os conteúdos deste módulo no seu cotidiano. Execute as ações aqui propostas, consulte as outras sugestões no ambiente virtual do PROGEPE e compartilhe seus resultados.

REFLEXÕES	EXEMPLOS DO COTIDIANO
Quando a autoridade for contra a liberdade, pode-se estar incorrendo em autoritarismo;	
Quando a liberdade não reconhecer a autoridade, podemos estar dando margem à licenciosidade;	
O cerceamento da liberdade que impede a criação do educando	
A responsabilidade dos educandos para com suas próprias ações	
A autoridade promova, incentive, gere relações justas;	
A autoridade docente esteja fundada na competência, que embora não seja suficiente, é muito claro para nós que a incompetência técnica desqualifica a autoridade.	
Sem se descuidar dos conteúdos programáticos, é essencial <i>"construção da responsabilidade da liberdade que se assume [...] é a reinvenção do ser humano no aprendizado de sua autonomia"</i> .	
Para que a autoridade leve o educando a construir, por meio de sua liberdade, a sua autonomia	
<i>"Enquanto gente posso vir saber o que não sei e posso aperfeiçoar o que sei, tanto mais saberei quanto mais construir minha autonomia em respeito à dos outros."</i>	
Para que o ato de estudar, de aprender, de conhecer, de ensinar não se tornem puro entretenimento.	
Submeter-se à vontade dos outros, nega a própria autonomia e da autonomia do outro.	

A prática educativa é difícil, é exigente, não pode ter "regras frouxas", no entanto, também não pode ser um ato inosso, desgostoso, enfadonho, deve ser prazeroso.	
Cuidar da alegria embutida na aventura de conhecer, de descobrir, sem a qual o ato educativo pode se tornar desmotivador.	
Para que a autoridade em sendo generosa assume com o aluno uma ética, em que se constrói um clima de real disciplina e respeito.	
Liberdade e autoridade são carregadas de uma tensão dialética que podem não ser necessariamente antagônicas uma da outra.	
A disciplina da vontade é uma prática difícil, mas necessária, pois se constitui internamente da autoridade externa. É permitir que a liberdade viva plenamente suas possibilidades, as quais incluem a construção da própria autonomia.	
A construção respeitosa da disciplina deve incluir a educação da vontade. A vontade só se torna autêntica em sujeitos que assumem seus limites.	
Importante que os educandos aprendam a fazer o uso responsável da palavra, que aprendam a falar autonomamente.	
Saber e se confrontar com as demais liberdades e com a autoridade dos pais, professores, é bom e necessário, pois amadurece a liberdade, ela descobre que não é absoluta.	
É preciso escutar, e a partir da escuta aprender a falar <u>com</u> eles e <u>não para</u> eles.	
O melhor para a autonomia é a liberdade poder se constituir assumindo seus limites de forma crítica.	
Por isso é indispensável que os pais tomem parte nas discussões sobre as decisões dos filhos, o que não pode é tomar a decisão por eles, mas devem mostrar que a decisão é um processo responsável e acarreta em consequências.	
Será no exercício cotidiano, que esses dois pontos fundamentais para a construção da autonomia, vão encontrar o saber e o sabor da ação educativa libertadora.	
Ninguém é autônomo antes de decidir, a autonomia se faz ao longo da vida pelas decisões que tomamos por isso a importância em assumir a própria liberdade responsabilmente.	
Entender que o silêncio não é silenciamento. Educador e educando devem ser sujeitos do diálogo. E, da mesma forma que não deve ser autoritário, o educador não deve ser licenciado, deve assumir sua autoridade e educar para possibilitar o exercício responsável e racional da liberdade, a fim de que a autonomia possa ser gestada.	
"Estudar é, realmente um trabalho difícil. Exige de quem faz uma postura crítica, sistemática. Exige uma disciplina intelectual que não se ganha a não ser praticando-a" (Paulo Freire)	

### **Atividade 2**

O papel do gestor escolar é fundamental quando falamos de fortalecimento da comunidade escolar. É ele quem exerce uma espécie de liderança, orientando e conscientizando o restante da equipe para o propósito da escola. O primeiro passo para que este envolvimento se dê é, certamente, conhecer todos os envolvidos no processo, conhecer e compartilhar este conhecimento para que todos possam se sentir membros ativos da comunidade.

Um bom exercício para o gestor é, portanto, montar uma apresentação coletiva de sua equipe, evidenciando a trajetória de cada um de seus membros. A apresentação deve ser clara e precisa, listando a função que cada um exerce na escola, como chegou a esse cargo e quais são as suas expectativas em relação ao futuro dessa comunidade em formação. O gestor deverá montar um pequeno questionário e aplicá-lo, pessoalmente, a cada um dos membros. Após este momento, deverá elaborar uma apresentação em Power Point e apresentar a seus pares. Lembre-se de incluir todos os membros da equipe, ressaltando seu papel e sua importância na constelação escolar.

### **Atividade 3**

Uma vez que todos já conhecem e já sabem seu papel no equilíbrio necessário da comunidade escolar, é hora de planejar, e nada melhor do que uma situação concreta para pôr em prática esta competência específica e fundamental do gestor. Crie três situações em que a logística da escola fique em evidência: uma importante reunião de pais, uma visita da Secretaria de Educação, ou a resolução de um problema envolvendo seus alunos. Proponha à sua equipe o desafio de, coletivamente, discutir tais situações, prevendo o papel de cada um deles nestes contextos.

### **Atividade 4**

Conhecer o entorno de sua escola é fundamental, e, um passo importante deste processo é ter noção da história de seu bairro. Convoque os membros de sua equipe que são moradores do bairro, escolha um ou dois alunos que possam falar sobre seu cotidiano, e alguns responsáveis, ao quais possuam algum tipo de liderança na comunidade, para um bate-papo elucidativo sobre o bairro. Compartilhar experiências vividas e experimentadas é algo bastante rico, pois é capaz de criar laços e identidades comuns.

### **Atividade 5 : Mural da Paz**

Este é um trabalho para ser mantido em exposição. Assim, outras pessoas terão a oportunidade de receber essa mensagem de paz. Este mural não inspira solidariedade apenas em quem trabalha nele, mas em qualquer um que esteja disposto a construir um

mundo melhor. Uma opção que gera a inclusão é convidar grafiteiros da comunidade para fazer o mural da paz... nas paredes da escola!

Material:

Apropriar-se do Manifesto da Paz

Disponível em [http://www.comitepaz.org.br/o\\_manifesto.htm](http://www.comitepaz.org.br/o_manifesto.htm)

- Folhas de papel grande para forrar a parede
- Tinta e outros materiais que se deseje utilizar na montagem
- Cola ou durex

Como se faz:

O grupo faz um painel de papel para desenhar ou prepara uma parede para ser pintada. Tudo o que se tem a fazer é representar, cada um a seu jeito, o que entende por Cultura de Paz.

É aconselhável colocar os seis pontos do Manifesto 2000 — Respeitar a Vida, Rejeitar a Violência, Ser Generoso, Redescobrir a Solidariedade, Preservar o Planeta e Ouvir para Compreender — no local que vai ser pintado.

Cada participante começa trabalhando em um pedaço do mural e, depois, todos podem interagir e completar os desenhos feitos por todos. Ao final, cada um pode completar o desenho com uma frase sobre o que acha necessário fazer para atingir a paz.

Este pode ser um ótimo exercício para trabalhar a questão dos conflitos de território (cada um inicia no seu “território” e depois vai para o território dos outros participantes). Como se deram essas interações? Houve conflito por causa de território?

Outro ponto importante desta atividade é o próprio resultado. Como as pessoas enxergam a questão da paz? Quais foram os elementos que mais apareceram? O que falta na nossa vida pessoal e coletiva para atingir essa paz?

Variação:

Os participantes podem ser divididos em seis grupos diferentes e cada grupo desenha um dos pontos do Manifesto 2000. Ao final, deve haver uma grande conversa para que todos possam entender os desenhos de cada um, e os sentimentos gerados a partir de cada ponto.

## Comunidade virtual: questões para os fóruns

### Questão 1:

Quais projetos são possíveis na Unidade Educacional que venham a contribuir com a solidariedade?

### Questão 2:

Tomando como base as falas de Paulo Freire sobre liberdade e autonomia:

*Por que perder a oportunidade de ir sublinhando aos filhos o dever e o direito que eles têm, como gente, de ir forjando sua própria autonomia?*

*A autonomia, enquanto amadurecimento do ser para si é processo, é **vir a ser**. Não ocorre em data marcada.*

*É neste sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitosas da liberdade.*

Discuta quais poderiam ser essas experiências na escola especificamente, numa sala de aula.

### Questão 3:

O fórum é um espaço de construção coletiva do conhecimento. Aqui, todos contribuem com sua própria experiência. Neste primeiro exercício, publique um pequeno texto sobre a escola em que trabalha, destacando a sua posição em relação às políticas públicas educacionais de seu Estado.

### Questão 4:

Monte uma bibliografia comentada sobre políticas públicas destinadas à educação de seu Estado. Ela deverá conter de três a seis títulos.

### Questão 5:

Reflita sobre a missão da Escola e nos fatores de sucesso na relação com a gestão pedagógica.

### Questão 6:

Quais instrumentos podem melhor contribuir para um ambiente favorável à aprendizagem?

Participe da comunidade virtual do PROGEPE.  
Visite o portal, compartilhe sua experiência e seu conhecimento.

## Conteudistas

### **Lílian Barboza de Sena**

Pedagoga com habilitação em Administração Escolar e Magistério nos anos iniciais do Ensino Fundamental com Especialização em Reengenharia da Educação, Gestão escolar e Psicopedagogia. Consultora do Programa das Nações Unidas –PNUD, atuou como gerente de modelos educacionais, supervisora e coordenadora pedagógica do Projeto Escola Ativa desenvolvido pelo Ministério da Educação. Atuou por 7 anos como professora universitária do curso de Pedagogia. No Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação-Consed foi Coordenadora do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares-Progestão na modalidade de educação a distância, e na assessoria técnico pedagógica do conselho na área da diversidade.

### **Magda Marly Fernandes**

Pedagoga e professora. Doutora pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: Educação e Currículo (2010), Mestre em Distúrbios do Desenvolvimento pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2002). Especialização em Educação e Deficiência pela Universidade Santo Amaro (2001). Graduação em Pedagogia e Letras. Professora adjunta III do Curso de Pedagogia da Universidade Cruzeiro do Sul. Atuação na Pós-Graduação Lato-Sensu nos cursos de Arte e Educação; Gestão Educacional, Educação Especial. Ministra cursos em educação continuada com os seguintes temas: ética na educação, educação inclusiva, mediação de conflitos na escola, aprendizagem dos alunos com necessidades educacionais especiais.

### **Marcelo Baumann Burgos**

É Doutor em Sociologia pelo IUPERJ, Mestre em Planejamento econômico e políticas públicas pelo Instituto de Economia da UFRJ, professor do Departamento de Ciências Sociais da PUC-Rio, e pesquisador do CAEd/UFJF. Autor de diversos livros e artigos nas áreas da sociologia da ciência, da sociologia urbana, da sociologia do Direito e da sociologia da Educação. Entre outros, publicou o livro *A Escola e a Favela* (Editora Pallas, 2009).

### **Maria de Lourdes Granato Almeida**

Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP na área de Supervisão e Currículo, (1993). Graduada em Pedagogia pela Universidade de Mogi das Cruzes (1977) Iniciou a carreira do magistério como professora alfabetizadora e das séries iniciais. Foi Coordenadora Pedagógica, Diretora de Escola, tendo permanecido no magistério público, até 2008, quando se aposentou no cargo de Supervisora Escolar pela prefeitura do Município de São Paulo. Professora Universitária por mais de 20 anos, com atuação na graduação, nos curso de Pedagogia e Arte e Pós Graduação. Larga experiência na formação de professores, em especial de futuros gestores escolares. Atualmente colabora na formação continuada dos profissionais da Educação diretamente nas Unidades Escolares ou em Secretarias de Educação. Exerce as funções de Coordenadora Pedagógica e docente no CONVIDAPLENA - Espaço Educacional, que tem por proposta contribuir com a formação continuada dos profissionais da Educação.

#### SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO

Gerente da Regional de Educação Recife Norte: **Gilvani Alves Pile Torres**  
Gerente da Regional de Educação Recife Sul: **Marta Maria de Lira**  
Gerente da Regional de Educação Metropolitan Norte: **Sinésio Monteiro de Melo Filho**  
Gerente da Regional de Educação Metropolitan Sul: **Danielle de Freitas Bezerra Fernandes**  
Gerente da Regional de Educação Mata Norte: **Luciana Anacleto da Silva**  
Gerente da Regional de Educação Mata Centro: **Ana Maria Xavier de Melo Santos**  
Gerente da Regional de Educação Mata Sul: **Sandra Valéria Cavalcanti**  
Gerente da Regional de Educação Litoral Sul: **Jorge de Lima Beltrão**  
Gerente da Regional de Educação Vale do Capibaribe: **Edjane Ribeiro dos Santos**  
Gerente da Regional de Educação Agreste Centro Norte: **Antônio Fernando Santos Silva**  
Gerente da Regional de Educação Agreste Meridional: **Paulo Manoel Lins**  
Gerente da Regional de Educação Sertão do Moxotó Ipanema: **Elma dos Santos Rodrigues**  
Gerente da Regional de Educação Sertão do Alto Pajeú: **Cecília Maria Peçanha Esteves Patriota**  
Gerente da Regional de Educação Sertão do Submédio São Francisco: **Maria Dilma Marques Torres Novaes Goiana**  
Gerência Regional de Educação Sertão do Médio São Francisco: **Anete Ferraz de Lima Freire**  
Gerência Regional de Educação Sertão Central: **Waldemar Alves da Silva Júnior**  
Gerência Regional de Educação Sertão do Araripe: **Maria Cleide Gualter Alencar Arraes**

#### COMISSÃO ESTADUAL DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO

Presidente: **Carla Cavalcanti Fernandes**  
**Alda Lúcia Limados Santos**  
**Anselmo José Santos de Lima**  
**Carmen Raquel Nunes Silva**  
**Henriete Maria Medeiros de Araújo**  
**Luciano Carlos Mendes de Freitas Filho**  
**Maria de Araújo Medeiros Souza**  
**Norma Bandeira de Almeida Vasconcelos**  
**Shirley Silva Moura**  
**Zélia Oliveira da Silva Pereira**  
**Zózimo Gonzaga de Oliveira**

#### UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

Coordenação Geral do PROGEPE: **Ana Claudia Dantas**  
Coordenação Administrativa – PROGEPE: **Arandi Maciel Campelo**  
Coordenadora do Curso de Aperfeiçoamento – PROGEPE: **Maria do Socorro Ribeiro Nunes**  
Execução Administrativa Financeira da UPE – PROGEPE: **Maria Rozângela Ferreira Silva, José Thomáz C. de Medeiros**

#### PRODUÇÃO

Organização e gestão dos conteúdos:  
**Regina de Fátima Migliori**

Conteudistas deste Módulo:  
**Lílian Barboza de Sena, Magda Marly Fernandes, Marcelo Baumann Burgos, Maria de Lourdes Granato Almeida**

Elaboração da síntese deste Módulo:  
**Magda Marly Fernandes, Maria de Lourdes Granato Almeida**

Todos os direitos são reservados para Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco.  
A publicação poderá ser reproduzida por meio impresso ou digital, desde que citada a fonte

*O Decreto nº 38.103, de 25 de abril de 2012, implanta a política estadual de formação continuada de diretor escolar, por intermédio do Programa de Formação de Gestor Escolar - PROGEPE, que tem por finalidade desenvolver ações diagnósticas, formativas e avaliativas, com o objetivo de contribuir na formação de lideranças sistêmicas capazes de atuar no conjunto da escola, assegurando que cada estudante atinja o seu potencial e cada escola se transforme em uma excelente escola.*

*O PROGEPE constitui-se nas etapas seletiva e formativa do processo de seleção de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais de Pernambuco. A etapa seletiva compreende:*

- 1. Curso de aperfeiçoamento de 180 horas, sendo 96 horas presenciais e 84 horas a distância;*
- 2. Certificação, que tem como finalidade identificar um conjunto de competências profissionais relacionadas à gestão escolar.*

*Como continuidade ao processo de qualificação profissional, a etapa formativa tem como objetivo promover o aprofundamento e a ampliação de conhecimentos indispensáveis ao exercício das funções e compreende :*

- 1. Curso de Especialização*
- 2. Curso de Mestrado Profissional*

*Para a realização do PROGEPE, será disponibilizada a Comunidade Virtual de Aprendizagem, um ambiente onde é possível acessar os conteúdos dos cursos de aperfeiçoamento, especialização e mestrado, bem como atividades complementares, como biblioteca virtual e links com temas afins. A comunidade virtual tem como objetivo promover a interação de gestores, professores e demais servidores, assim como a disseminação de experiências exitosas em gestão. Para participar, acesse o Portal Educação em Rede: [www.educacao.pe.gov.br](http://www.educacao.pe.gov.br).*

*Os diretores escolares e diretores adjuntos nomeados deverão participar do Curso de Especialização como condição para investidura da função pleiteada, havendo também vagas reservadas para todos os técnicos certificados no âmbito do Programa de Formação de Técnicos Educacionais - PROTEPE.*

*Para o Curso de Mestrado Profissional, serão disponibilizadas 40 vagas para os diretores escolares e diretores adjuntos certificados e 10 vagas para os técnicos certificados.*

*O PROGEPE e o PROTEPE são realizações da Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco, sob a coordenação da Secretaria Executiva de Gestão da Rede.*

*Esperamos que estas ações contribuam de fato para construirmos a excelência em gestão escolar em Pernambuco, pois educação de verdade se faz com responsabilidade.*

*Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco*