

MEMÓRIAS E VIVÊNCIAS NOS CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR

Rosa Maria de Andrade Pontes ¹
Arlene Maria Soares de Medeiros ²

RESUMO

Este artigo tem como finalidade narrar minhas experiências no Conselho Escolar e na Gestão de uma escola Municipal de Fortaleza, recorrendo às concepções de Bauman, Ivo Tonet, Paro e outros. A metodologia utilizada foi a de histórias de vida em formação, onde o indivíduo, ao narrar suas experiências, faz uma reflexão sobre sua vida, buscando compreender sua evolução como indivíduo e profissional, transformando numa retomada de posição, construindo novos conhecimentos, um novo olhar sobre si mesmo. Contribuiu para avaliar a minha prática como gestora, com ações pautadas na construção de uma educação de qualidade e na busca de uma cidadania efetivada na participação de todos para programar ações voltadas à formação do educando crítico-reflexivo, capaz de exercer seu papel de cidadão dentro da sociedade em que vive.

Palavras-chave: Gestão. Conselho Escolar. Emancipação.

INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho é traduzir, em palavras, as minhas memórias sobre o período no qual participei do Conselho Escolar, na escola em que trabalhava desde 1993. Essa trajetória irá possibilitar a reflexão sobre minhas experiências na participação do Conselho escolar, onde procuro construir uma nova escola, incentivar a participação de todos e estimular a contribuição do Conselho Escolar para a construção de uma educação voltada para a emancipação dos alunos. Serei, ao mesmo tempo, sujeito e objeto, em um reencontro comigo mesma.

Escolhi utilizar a metodologia autobiográfica por acreditar que, ao relembrar minhas experiências na profissão de docente, estarei ressignificando o que sou hoje, como e por que utilizei determinadas estratégias para solucionar os problemas que foram muitos durante a prática de sala de aula e da gestão escolar. Como pontua Dominicé (1990) citado por Bueno (1997, p.22), “a forma pela qual o saber se forja nas situações concretas, como se constrói através da ação ou se desenvolve nos acontecimentos existenciais”.

¹Pedagoga, especialista em Planejamento Educacional e aluna do Curso de Mestrado da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

² Doutora em Educação pela UFSCar. Professora do Departamento de Educação da UERN. Atualmente, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da mesma universidade.

Ao narrar minhas experiências, será feito um exercício de tomada de consciência das experiências e aprendizagens ao longo desse recorte da minha vida, no qual me permito avaliar como aconteceu a minha formação como Professora e Gestora e como minha prática influenciou o trabalho dentro da escola. Souza (2010, p.45) pontua que: “através da abordagem biográfica, o sujeito produz um conhecimento sobre si, sobre os outros e o cotidiano, revelando-se através da subjetividade, da singularidade, das experiências e dos saberes”.

Ao refletir sobre a minha prática, espero, vir a contribuir com a troca de experiências com professores que irão atuar na gestão escolar, favorecendo a novas reflexões sobre a prática. Maués, referido por Lopes (2009, p. 6-7), considera que a reconstrução de histórias de vida é importante porque pode contribuir para melhorar a prática docente e que, com as descobertas advindas desse estudo, novas possibilidades e novos limites poderão contribuir com práticas mais significativas ancoradas no passado. Assim, “a necessidade de estudá-la, de compreendê-la e não desprezá-la, utilizando em nossas reflexões sobre nossas práticas, buscando explicações e entendimentos que favoreçam práticas mais significativas à formação de futuros educadores”.

O estudo das narrativas, do memorial e das histórias de vida na educação tem dado uma boa contribuição para a compreensão do que acontece dentro das escolas, do seu cotidiano, das relações que ali acontecem. Possibilita, conhecer a identidade do profissional com suas experiências, suas reflexões sobre a prática educativa, como se relaciona consigo mesmo e com os outros e como se socializa dentro da instituição de ensino na qual atua. Para Souza (2010, p.446):

[...] apreender a formação como uma atividade centrada no sujeito tem se configurado como um paradigma que possibilita mergulhos e reflexões sobre o vivido, ao possibilitar aproximações sobre lembranças, histórias e representações sobre as aprendizagens e discursos pedagógicos construídos no espaço escolar.

Nessa perspectiva, Josso (2010, p.49) afirma que “as narrativas de formação permitem distinguir: experiências coletivamente partilhadas em nossas convivências socioculturais e experiências individuais; experiências únicas e experiências em série.” As memórias de uma trajetória de vida implicam na forma de escrever de si e sobre si mesmo, possibilitando um diálogo entre o que foi vivenciado e as experiências formativas e autoformativas e das transformações de identidade advindas do processo de formação.

Antes de escrever sobre minha experiência no Conselho Escolar, faz-se necessário realizar uma retrospectiva a partir do meu ingresso na Educação. Sou professora da Prefeitura Municipal de Fortaleza há 22 anos. Tudo começou no ano de 1981 quando, aos 17 anos, fui trabalhar em um colégio particular em Fortaleza, quando participei de uma seleção para auxiliar de professora de Educação Infantil; o gosto pela Educação começou com essa experiência, o que me levou a escolher prestar vestibular para Pedagogia. Então, no segundo semestre de 1981, ingressei na Universidade Federal do Ceará, no Curso de Pedagogia. Optei por fazer a habilitação em Orientação Educacional, pois queria estar sempre envolvida com os alunos. O contato com professores, com colegas e com a leitura de vários textos e as discussões e debates me possibilitaram perceber que a escolha de entrar na educação foi de fundamental importância para mim.

No ano seguinte, fui contratada pela Prefeitura Municipal de Fortaleza como Auxiliar de Secretaria, nesta função trabalhei 08 anos. Nesse período, exerci, dentro da escola pública municipal de Fortaleza, várias funções, tais como: auxiliar administrativa, professora substituta, auxiliar de sala da educação Infantil. Essas experiências, juntamente com os ensinamentos da faculdade, só faziam crescer em mim a necessidade de exercer o papel de professora.

Então, no ano de 1990, a Prefeitura de Fortaleza realizou um concurso interno para Professor no qual fui aprovada e assumi uma sala de aula. Começou, então, uma nova fase da minha vida. Assumi uma sala de Alfabetização e, após um ano em sala de aula, fiz um novo concurso interno para o Centro de Educação e Saúde. Ao ser aprovada, mudei para outra escola, na qual permaneci até o final de 2012. Nessa escola, adquiri o gosto pela Gestão escolar, refletindo sobre as ações do gestor centralizador, com a qual não concordava e queria fazer diferente. Cursei, então, habilitação em Administração Escolar, na Universidade Estadual do Ceará, em 1993.

As discussões em sala de aula partiram do princípio da gestão burocrática como taylorista e fordista sempre voltada para a gestão da produção, muito distante da gestão pública e escolar. Essa ainda não era a visão que tinha dentro de mim sobre gestão escolar. Tinha a consciência de que a gestão autoritária não era uma gestão correta e que a participação dos professores era necessária para se ter um ensino de qualidade.

Existem algumas semelhanças e diferenças entre as práticas de serem professora e gestora de uma escola. As diferenças eram muitas: ao exercer a função de professora em sala de aula, tinha somente a visão da minha sala, dos problemas dos meus alunos,

dos materiais que faltavam para tornar uma aula mais prazerosa. Quando passei a atuar no Conselho Escolar, essa visão foi se ampliando, na medida em que os problemas levantados pelos pais, funcionários e alunos foram aparecendo para serem solucionados. Mesmo assim, essa visão do todo ainda era insuficiente. Ao assumir a função de Gestora, houve uma ampliação muito grande dessa visão da escola, pois tinha que solucionar diversos problemas, ao mesmo tempo: o direito do aluno ao tempo pedagógico; o direito do professor na luta por condições de trabalho melhores; o respeito aos direitos dos pais terem onde deixar seus filhos em segurança, enquanto trabalham; administrar funcionários e recursos financeiros dos diversos programas Federais, Estaduais e Municipais.

As semelhanças, por sua vez, acontecem quando professores e gestores planejam as ações que serão postas em prática, para que o aluno obtenha êxito na sua aprendizagem, quando definem as melhorias necessárias para a efetivação dessa aprendizagem, contando com o Conselho Escolar como parceiro das duas funções (professor e gestor), ao participar das discussões em torno das questões inerentes à escola.

2 CONSELHO ESCOLAR: PARTICIPAÇÃO E APRENDIZADO

A Educação brasileira traz, em sua história, a marca da desigualdade, quando se fala do acesso à educação pelas classes menos favorecidas da população e da qualidade desse serviço prestado a essa população. Com o passar dos anos, não ocorreram, na estrutura social, mudanças significativas capazes de levar o nosso sistema de ensino a sofrer grandes mudanças, pois ocorreram, apenas, melhorias na forma dos educadores agirem, no enfoque dos conteúdos, provocando uma nova visão crítica e modesta do mundo. Procurou-se, ainda, promover a integração de pais, professores, alunos, gestores e funcionários dentro da escola, possibilitando a implantação de uma gestão democrática e participativa.

Construir uma escola pública de qualidade é o desafio de educadores, sobretudo da comunidade escolar e dos protagonistas atuantes na gestão da escola, que precisa ter como fundamento a prática democrática e o exercício da consciência crítica, tendo como base de sustentação uma gestão colegiada, que consiste no gerenciamento pedagógico, administrativo e financeiro e a articulação dos processos de ensino e de aprendizagem, com a organização e a participação efetiva de todos os segmentos da

comunidade escolar, buscando uma educação de qualidade com transparência e corresponsabilidade através da cooperação. O trabalho escolar “objetiva a formação e a emancipação de sujeitos humanos para gozar de igualdade e de autonomia” (RUSSO, 2010, p 3).

Entendemos que professores e pais deveriam ser ouvidos sobre as ações pedagógicas da escola. Foi em 1996 que a Secretaria de Educação e Cultura do Município criou o Projeto de Apoio à Criação e Desenvolvimento dos Conselhos Escolares. Segundo Viana (2004, p. 105,106), “o Projeto tinha como objetivo principal favorecer a organização e criação desses colegiados em todas as escolas públicas de rede municipal...” Surgiu, assim, o conselho escolar na nossa escola.

Nesse processo, destaca-se o papel dos conselheiros escolares como representantes legítimos de seu segmento, cuja finalidade maior é desempenhar suas atribuições a fim de efetivar uma educação pública, democrática e de qualidade. O termo qualidade é aqui citado no sentido de uma educação emancipadora, em que a ‘qualidade’ é decorrente do desenvolvimento das relações sociais (políticas, econômicas e culturais) contextualizadas.

Uma educação de qualidade visa à emancipação dos sujeitos sociais e não guarda, em si, um conjunto de critérios que a delimite. É a partir da concepção de mundo, sociedade e educação que a escola busca desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, que irão influenciar e direcionar a maneira como o indivíduo vai se relacionar com a sociedade, com a natureza e consigo mesmo. A ‘escola de qualidade’, é aquela que contribui com a formação dos educandos nos aspectos culturais, antropológicos, econômicos e políticos, para o desempenho de seu papel de cidadão no mundo, para a compreensão da realidade social em prol da transformação dessa realidade. Como afirma Russo (2010, p.558):

A qualidade na educação deve ser, contrariamente à política educacional dominante, demarcada e assumida por meio do projeto político-pedagógico de sua gestão na perspectiva da democratização das relações sociais no âmbito do espaço escolar, com base num planejamento essencialmente democrático e participativo. Em suma, trata-se de produzir um ato político-pedagógico no panorama de uma educação de qualidade promovida e radicalmente comprometida com os interesses da escola pública das e para as classes trabalhadoras.

Compreende-se a educação como prática social que pretende o desenvolvimento de cidadãos conscientes, autônomos e emancipados e entende-se o Conselho Escolar como mecanismo de gestão colegiada, que deve realizar o trabalho de partilhar o poder

e de acompanhar as ações pedagógicas, administrativas e políticas no chão da escola, indicando caminhos que levem à realidade desejada. Surgiu então, a minha oportunidade de participar da gestão democrática da escola em que trabalhava, ao me candidatar para fazer parte do Conselho.

Fui então eleita por meus pares para participar do Conselho da escola. Ao assumir, coloquei meu nome a disposição para ser a Presidente do Conselho e fui aceita. Vale aqui ressaltar que durante 02 anos fui Presidente do Conselho e Professora de sala de aula, concomitante. Nesse período, tinha que participar das reuniões na Secretaria Municipal de Educação, para a implantação desse conselho, tendo que realizar algumas ações tais como: construir junto com meus pares o estatuto do conselho, abrir contas nos Bancos, participar de formações de como utilizar os recursos financeiros de cada esfera: Municipal, Estadual e Federal, realizar reuniões com a comunidade escolar para informar sobre todos os procedimentos necessários para o funcionamento do conselho e, ao mesmo tempo, planejar minhas aulas, ministrá-las e, ainda, ser mãe e esposa. Com tantas atribuições, era muito difícil conseguir argumentar com o Diretor sobre as necessidades da escola, pois este ainda estava habituado a tomar todas as decisões sozinhas, resistindo à participação do colegiado na tomada de decisões.

Esse foi um período de muito aprendizado, pois possibilitou novas vivências e o aprendizado de habilidades e competências diferentes das que utilizava até então, como: relacionamento interpessoal com os conselheiros, professores, funcionários, alunos e comunidade; escutar o outro e respeitar suas opiniões; resolução de problemas estruturais do prédio; escrita das atas das reuniões; licitação de preços; compra de materiais; a adaptação a situações novas e que requeriam uma tomada de posição, muitas vezes, contrárias ao que acreditava ser o correto, pois precisava acatar a decisão da maioria e a participação nas formações continuadas realizadas pela Secretaria de Educação.

Por ser um órgão colegiado de natureza jurídica e democrática, com constituição paritária dos diversos segmentos da comunidade escolar, suas funções são de natureza consultiva, deliberativa, normativa e avaliativa. Foi necessária a elaboração de seu Regimento Interno que recebeu a denominação de Estatuto, registrado em cartório; outra ação foi garantir a participação efetiva e democrática da comunidade escolar na elaboração do primeiro Projeto Político Pedagógico, que contou com a participação dos professores, na sua maioria, pois a participação dos demais segmentos era bastante tímida ainda. Nossa participação era, na realidade, somente na gestão financeira dos

recursos, no que dizia respeito à escolha do que comprar, dentro da relação que o Ministério da Educação havia regulamentado.

No final de 1997, fui convidada pelo Diretor a ser Vice-Diretora da escola CIES Professor José Sobreira de Amorim. É preciso esclarecer que, nessa época, a Gestão da Escola era exclusivamente definida por indicação política. Vi, assim, a oportunidade de por em prática meus aprendizados realizados na UECE. Pouca coisa foi possível realizar, pois o Diretor em exercício era muito centralizador e autoritário. Entretanto, pude começar um trabalho de tomada de consciência da gestão democrática junto à comunidade escolar, mesmo sem saber, pois sempre que havia uma oportunidade procurava por em prática as escolhas da comunidade.

Particpei da Vice-Direção por 03 anos. Quando mudou a administração da Prefeitura e entrou uma nova administração na escola, voltei para a sala de aula, na mesma escola. Quando aconteceram novas eleições para o Conselho escolar me candidatei e passei a fazer parte, novamente, do Conselho Escolar. Dessa vez, juntamente com outros conselheiros éramos responsáveis pela fiscalização das ações do conselho.

Investigar as ações do Conselho Escolar na perspectiva do desenvolvimento do trabalho pedagógico é, portanto, de fundamental relevância, pois a partir do estudo realizado será possível delinear quais perspectivas se tem para uma melhor contribuição desse organismo colegiado para os processos de ensino e de aprendizagem e a qualidade da educação pública.

Passados 02 anos, novamente me vi à frente do Conselho Escolar onde, com um pouco mais de experiência e contando com a ajuda dos meus colegas, começamos a implantar algumas mudanças na parte pedagógica da escola. As avaliações passaram a ser contínuas, o planejamento mais participativo e voltado para uma educação de qualidade, adquirimos uma máquina de Xerox para auxiliar os trabalhos escolares, conseguimos a participação mais efetiva dos professores nas festividades, nas quais eles passaram a atuar nas peças teatrais para os alunos, com a finalidade de incentivar os mesmos nas atividades extraclases, e iniciamos uma campanha junto à direção para a implantação do laboratório de informática.

Nesse período, a gestão da escola, juntamente com o presidente do conselho escolar, participou do curso oferecido pela Prefeitura com parceria do MEC, o PROGESTÃO, no qual se discutia a gestão participativa e colegiada, a autonomia e participação de todos nas tomadas de decisões. Quando a autonomia acontece na escola,

ela vem associada a uma gestão democrática em que as relações sociais permeiam, diariamente, o fazer pedagógico das instituições de ensino. Nesse contexto, a escola deve ter como meta a garantia da conquista da aprendizagem, da autonomia e da liberdade dos seus alunos, da tomada de decisões por parte da comunidade escolar. A escola que se diz democrática é aquela em que os sujeitos envolvidos podem opinar nos processos de decisão e na definição de prioridades. Nessa perspectiva, é necessário conhecer, através da comunidade escolar, se isso acontece na realidade da escola e como se dá essa participação.

Houve, então, uma mudança na gestão da escola; ainda por indicação política outro Diretor assumiu a escola. O Gestor nomeado era dono de uma escola particular no bairro em que a escola está inserida e não tinha muito tempo para interferir nas decisões do Conselho. Com isso, a participação do conselho melhorou, passamos a resolver a maioria dos problemas com a aquiescência do Diretor e ele ouvia a todos, possibilitando a participação da coletividade.

Como enfatiza Praes (1994, p.84),

A participação favorece a experiência coletiva ao efetivar a socialização de decisões e a divisão de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadas e dogmáticas desprovidas de compromisso com os reais interesses da comunidade escolar, efetivando-se como processo de cogestão. A participação constitui-se, pois, em elemento básico de integração social democrática.

A única coisa que não concordávamos era a gestão financeira que, a meu ver, não primava muito por economizar. Na época, eu entendia que, quanto mais material era adquirido, melhor seria, devido à carência dos recursos financeiros, mas, na visão do diretor, como Gestor de uma escola particular, não havia outro caminho, a não ser a qualidade dos materiais. Sua gestão transformou nossa escola na parte de Informática, no Pedagógico, pois se utilizava a premiação para os melhores colocados a cada bimestre, fazendo com que os alunos se motivassem mais em busca de melhores notas, nas culminâncias das festas nas quais ele sempre nos ajudou com os recursos artísticos de sua escola.

Assim, a democracia participativa penetra o âmbito escolar pela escolha de Dirigentes de Escolas, a criação de Conselhos Escolares, que, com regras infraconstitucionais, organizam um sistema de gestão colegiada, em que professores, alunos, pais e comunidade participam efetivamente das ações da escola e fazem valer

seus direitos, democraticamente discutidos e definidos, sobretudo na busca de administração eficiente e transparente por uma escola pública de qualidade.

Nessa perspectiva, os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos de representantes da comunidade escolar, para deliberar sobre questões politicopedagógicas, administrativas e financeiras, atuando em conjunto e definindo os caminhos a serem percorridos e as responsabilidades de cada sujeito nesse processo. Têm o poder de decisão, discussão, negociação e encaminhamento de demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. Assim, o colegiado tem “liberdade face ao dever de contribuir para a vida cotidiana e a perpetuação da comunidade” (BAUMAN, 1999, p.16).

3 ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

A organização educacional, que está estruturada numa sociedade capitalista, que procura a conservação das relações sociais de produção, levando em consideração as divisões sociais existentes, com tendência a perpetuá-las e acentuá-las, mantendo o poder da classe dominante. Sob a influência da ideologia burguesa, a escola realiza escolhas, estabelece critérios que desfavorecem os já desfavorecidos, excluindo de seus limites a bagagem experiencial da criança, especialmente a criança pobre, utilizando o autoritarismo e as práticas centralizadoras. Entretanto, como afirma Snyders (1977, p.105-106):

A escola não é o feudo da classe dominante; ela é o terreno de luta entre a classe dominante e a classe explorada; ela é o terreno em que se defrontam as forças do progresso e as forças conservadoras. O que lá se passa reflete a exploração e a luta contra a exploração. A escola é simultaneamente reprodução das estruturas existentes, correia de transmissão da ideologia oficial, domesticação – mas também ameaça à ordem estabelecida e possibilidade de libertação.

A escola não é, apenas, a agência que reproduz as relações sociais, mas um espaço em que a sociedade produz os elementos da sua própria contradição. É um local onde as forças contrárias, próprias do capitalismo, se defrontam. “De modo que o campo da educação, como, aliás, toda a realidade social, é um espaço onde se trava uma incessante luta, ainda que hegemonia esteja sempre em mãos das classes dominantes” (TONET, 2005, p.143). Na medida em que a educação é dialética e assume formas de regulação ou libertação, a escola é arena onde os grupos sociais lutam por legitimidade

e poder.

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Ela tem uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essencial para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício concreto da cidadania.

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo e pedagógico.

Em 2005, novas mudanças ocorreram. Mudou, a Administração da Prefeitura, o Partido dos Trabalhadores assumiu a Prefeitura e um novo modelo de escolha dos gestores foi implantado, seguindo 03 etapas: na primeira, os candidatos apresentaram o memorial da sua vida profissional para a comunidade escolar, na segunda, acontece a escolha, por indicação dos professores, do seu representante na Gestão Escolar. A seguir, são escolhidos os 03 mais votados, cujos nomes foram encaminhados à Prefeitura, para a escolha, pelo prefeito, do Diretor e do Vice Diretor. Foi com esse processo que eu me tornei a Gestora do Centro Municipal de Educação e Saúde Professor José Sobreira de Amorim.

Ao assumir a Direção dessa escola, tornei-me membro nato do Conselho Escolar e procurei por em prática o modelo de gestão no qual acreditava. Gestão participativa, pautada na transparência das ações, no compartilhamento das decisões, em que todos opinam, decide e se responsabilizam das ações implementadas. Com isso, as responsabilidades são divididas e todos se sentem parte da gestão. O sentimento de pertença, em minha opinião, faz com que as relações interpessoais, dentro da escola, se tornem agradável.

Luck (2008, p.78):

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma

vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos.

Nem tudo deu certo, pois a participação dos pais, alunos e membros da comunidade escolar, nas reuniões de Conselho Escolar, era insuficiente. Procurei, então, uma forma de fazer a comunidade participar das reuniões; criei uma roda de conversa da Direção com os Pais, e com os demais segmentos escolares na qual procurava discutir com eles o modelo de educação para os alunos, pedia para apontarem as melhorias que achavam necessárias na estrutura física e pedagógica da escola, foram convidados a participar da construção do Projeto Político Pedagógico.

Como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em 2005, foi 3,0 a escola recebeu o Programa de Desenvolvimento Escolar (PDE), quando toda a comunidade escolar foi ouvida e participou das decisões sobre as ações a serem realizadas. Nesse mesmo ano, a escola matriculou 22 crianças com deficiências, nossos professores já haviam trabalhado com alunos com Síndrome de Down, mas não tinham preparo para lidar com tantas deficiências juntas, pois na época fizemos a matrícula por idade cronológica e não, por deficiências semelhantes, como se faz atualmente. Por recebermos essas crianças, a escola passou a ser vista como centro de referência de inclusão na cidade de Fortaleza.

A escola deve ser um espaço de inclusão em as pessoas se sintam à vontade, um lugar acessível que fique perto e não longe dos objetivos da comunidade a qual serve. Para Bauman, (1999, p.20), quando a escola se torna um espaço longe da comunidade, “é um espaço que se penetra apenas ocasionalmente ou nunca, no qual as coisas que acontecem não podem ser previstas ou compreendidas e diante das quais não se saberia como reagir.” Por isso, é necessária a participação de toda comunidade escolar na construção de uma escola cujo espaço fique cada vez mais próximo dos anseios da comunidade local, para que ela penetre nela e contribua com os anseios e objetivos proposto pela comunidade.

A gestão deve possibilitar um ambiente escolar de formação e de aprimoramento da educação sem, de forma alguma, discriminar seus alunos para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos com opiniões, autonomia e liberdade de expressão, que saibam conviver em sociedade, respeitando o meio ambiente no qual vivem e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Para que isso aconteça, o

gestor educacional deve articular, na escola, juntamente com a comunidade escolar, ações que visem à melhoria da qualidade de ensino, tendo coragem de agir com a razão e com liderança para as situações que divergem do cotidiano no interior da escola.

O compromisso com uma ação educativa revolucionária que, “[...] quer pela transmissão de um saber objetivo, quer pela promoção de uma consciência crítica da realidade social, visa, precisamente, servir de instrumento de superação da dominação e da exploração vigentes na sociedade” (PARO, 1991, p.150-151).

Uma escola com gestão democrática é aquela em que existe diálogo entre os gestores e a comunidade escolar e cujas práticas pedagógicas têm como meta a formação do educando autônomo capaz de vivenciar os valores contidos na sociedade na qual está inserido, contribuindo com a implantação de uma sociedade mais democrática. Tendo como resultado a construção pessoal e coletiva de todos os envolvidos, que fazem parte do fazer democrático, participativo e que valoriza o pensamento crítico e os valores que são incorporados em cada indivíduo e que estejam baseados em “um conjunto de valores vinculados com a liberdade, a autonomia, o desenvolvimento do espírito crítico, da iniciativa e da responsabilidade” (PUIG, 2000, p.30).

Promover a democratização da gestão escolar significa determinar novas relações entre a escola e a comunidade na qual ela está inserida. Refletir a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de suprimir os controles formais e estimular a autonomia das unidades da educação e instituir-se instrumento de construção de uma nova cidadania. Dessa forma, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica se torne uma prática social, que possa colaborar com o fortalecimento do processo democrático mais amplo. Como bem já apontou Paro (1998, p.46):

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizam, mas, também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

De acordo com o autor citado, a escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela se torna democrática pela sua ação pedagógica e educativa. Não podemos deixar de lembrar que a gestão democrática da escola pode solucionar todos os problemas de uma instituição de ensino. Saber organizar o trabalho pedagógico e ainda administrar a escola pública é um desafio para toda comunidade escolar: gestor,

coordenador, professor, funcionário, alunos e pais, pois os mesmos são os principais interlocutores sociais da organização escolar e são responsáveis pelas ações que consolidam uma prática democrática.

Segundo Paro (1991, p.160), comprometer-se com a gestão democrática é:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da participação desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiada por uma ‘vontade coletiva’ em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola (grifos no original).

Para que isso aconteça, é necessário que a comunidade escolar utilize o diálogo para possibilitar uma participação efetiva de todos os segmentos, respeitar as normas construídas coletivamente para a tomada de decisões e a garantia de um maior acesso às informações aos sujeitos “sobre o cotidiano da escola e todas as suas dimensões” (LÜCK, 2008, p.66).

Para que a participação aconteça, é necessário que ocorram momentos em que prevaleçam o diálogo entre os diversos segmentos, reflexões baseadas no exercício de comunicação. Para Bauman (1999, p.32) “o ponto de partida para a conversa serão sempre atos e situações concretos. Estes são **descritos, comparados a ocorrências similares do passado em algum outro lugar e avaliados**” (grifos do autor), mas, acima de tudo, no compromisso em participar da divisão de responsabilidades, onde todos são coautores da gestão da escola.

O clima de trabalho deve ser aberto, utilizando-se da ação comunicativa possibilitando a todos participar da vida da instituição dando oportunidade ao desenvolvimento dos organismos colegiados: associações de pais, conselhos escolares, e outros, como forma de contribuir com os programas de melhoria e de qualidade educativa da Escola.

4 CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político Pedagógico possibilita que toda a comunidade escolar e local se reúna por segmentos, “para construir coletivamente uma inovação metodológica, numa perspectiva emancipatória, como uma ruptura que, acima de tudo, predisponha as pessoas e instituições para a indagação e emancipação” (VEIGA, 2003, p.275).

A Escola necessita se apoiar nos argumentos da ação emancipatória, se afastar do individualismo e da burocracia, para buscar a qualidade do ensino e da formação do sujeito como cidadão consciente de seus atos, crítico reflexivo, participativo, preparado para realizar sua atuação na sociedade em que vive. Então, passa a ser vista como espaço de construção de sua própria identidade, identificando, sugerindo prioridades e apontando soluções para os seus problemas.

Para a construção do PPP, é preciso um processo reflexivo sobre os problemas enfrentados pela escola para buscar solucioná-los, mas esse processo só acontece com a participação da comunidade escolar, que pensará ações democráticas, visando à organização do trabalho pedagógico e do fazer pedagógico. É nesse contexto que é possível definir a gestão escolar como processo coletivo e consensual de tomada de decisão acerca do projeto pedagógico e sua implementação no âmbito da escola (MEDEIROS, 2003).

Para que a democracia se efetive, é necessária uma ferramenta chamada participação que está associada a dar sugestões que devem ser ouvidas pela gestão escolar e pelo Conselho escolar para tornar legítimas as decisões tomadas pela coletividade, que devem ser amplamente discutidas por todos, mantendo e respeitando as diferenças, exercitando a cidadania, acentuando o aprendizado de convivência em grupo, formando sujeitos de fato e de direito. Esse exercício de cidadania está diretamente ligado ao poder de decidir de construir o sentido de emancipação humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este artigo, percebi a importância que a metodologia Autobiográfica tem na formação das pessoas, ao compreender as vivências e as experiências que tiveram lugar num determinado período de sua história de vida (FINGER *apud* NÓVOA, 2010). A primeira etapa consiste em pesquisar, na sua memória, e reconstruir o percurso feito daquilo que foi aprendido na sua formação docente, reaproximando de sua experiência compreendendo a si mesmo e fazendo um julgamento de competência que faz de si próprio (CHIENÉ *apud* NÓVOA, 2010).

Essa metodologia procura estimular a autoformação, quando possibilita uma reflexão e uma tomada de consciência individual e coletiva, pois nunca se está sozinho, pois o coletivo faz parte de nossas vidas e nele, cada sujeito deve se ver como ator e investigador para compreender seu processo de formação, de conhecimento e de

aprendizagem (NÓVOA, 2010).

Sendo assim, ao refletir sobre minhas aprendizagens no Conselho Escolar percebo que foram de grande relevância para me constituir como gestora, pois foi participando que aprendi a valorizar a opinião das pessoas, a gerenciar os recursos com responsabilidade, a prestar contas dos recursos financeiros da forma exigida pela burocracia, a partilhar as responsabilidades e a me adaptar as diversas situações frente à gestão de uma escola.

Na gestão da escola, sempre procurei liderar as questões que envolviam a gestão pedagógica, quando articulava com os coordenadores e professores sobre as formas de melhorar os índices da escola, levando sempre em consideração as opiniões daqueles que se prontificavam a ajudar, empenhando-se nos projetos da escola. Conseguimos, assim, uma aprendizagem mais satisfatória para nossos alunos. Uma das maneiras de conseguir a participação de um número maior de pais nos problemas da escola foi utilizando as reuniões de pais e mestres em que se discutiam, também, os problemas que precisavam ser solucionados com a participação dos pais.

Aprendi que existem momentos em que é necessária uma tomada de decisão rápida, sem tempo hábil para reunir o Conselho Escolar. Nesses casos, procurava entrar em contato com a Presidente do Conselho para tentar resolver a questão ou então na hora do intervalo me reunia com os professores para dividir com eles o problema, o que ocasionava intermináveis discussões para se chegar a um consenso e, algumas vezes, era necessário decidir sozinha, pois não se chegava a um consenso, de forma a atender as exigências da Secretaria Municipal de Educação, o que acarretava um clima tenso dentro da escola. Percebi, então, que a Gestão tem seus momentos de autoritarismo quando é necessário cumprir a legislação e de democracia com a participação de todos.

Ao participar, do Conselho Escolar, a comunidade educacional contribui fortemente com a busca por aprendizagens significativas, sendo a emancipação e a cidadania pautadas no diálogo, na divisão de responsabilidades e na prática da participação dentro da escola. A luta por essa participação vem de muitos anos e de muitas lutas, portanto devemos exercê-la de forma consciente e em busca de uma educação de qualidade para nossos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Zigmund. **Globalização: as consequências humanas**. Tradução Marcus

Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BUENO, Belmira. **O método autobiográfico e os estudos com histórias de vida de professores:** a questão da subjetividade, 1997, XX reunião da ANPED, no GT 'Formação de professores'.

LOPES, Lourival da Silva e Maria da Glória S. B. Lima. **Método autobiográfico, histórias de vida e reflexividade na formação de professores:** narrativas de professores aposentados. Disponível em <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2009/GT.2/15_Lourival%20da%20Silva%20Lopes%20e%20Maria%20da%20Gl%C3%B3ria%20Soares%20Barbosa%20Lim.pdf>. Acesso em 03 fev.2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática.** 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. **Cadernos de Gestão.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. **Administração Educacional:** definição de uma racionalidade administrativa democrática emancipatória. São Carlos: UFSC, 2003. (Tese de Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2003.

NÓVOA, Antônio; Mattias Finger (Org) **O Método (auto)biográfico e a formação.** Natal: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2010.

PARO, Vitor. H. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1991.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública.** 3. ed. Campinas: Papyrus, 1994.

PUIG, Josep. Maria. **Democracia e participação escolar.** São Paulo: Moderna, 2000.

RUSSO, Miguel Henrique. **Gestão da escola e crenças docente de eficácia pessoal e coletiva.** Disponível em: <www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/90.pdf>. Acesso em 21 janeiro de 2013.

SNYDERS, George. **Escola, classe e lutas de classe.** São Paulo: Moraes, 1977.

SOUZA Maria Inez Salgado de. Currículo, cultura e cotidiano: algumas notas a partir de estudos das formações curriculares na contemporaneidade. *In:* SANTOS, Lucíola Licínio de Castro Paixão *et al.* (org.). **Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente.** Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

TONET, Ivo. **Educação, cidadania e emancipação humana.** Ijuí: UNIJUI, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos Cedes.** Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.