

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA
ESCOLA NORMAL SUPERIOR-ENS
CURSO DE PEDAGOGIA**

GABRIELA SILVA DE ALMEIDA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DO
ESTÁGIO III**

**MANAUS
2020**

GABRIELA SILVA DE ALMEIDA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DO
ESTÁGIO III**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada como requisito final para a Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade do Estado do Amazonas, elaborado sob orientação da professora MSc. Guiomar Lima de Carvalho.

**MANAUS
2020**

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

G118 Almeida, Gabriela Silva de
Gestão Democrática: Desafios e Perspectativas a
Partir do Estágio III / Gabriela Silva de Almeida.
Manaus : [s.n], 2020.
37 f.: il.; 30 cm.

TCC - Graduação em Pedagogia - Licenciatura -
Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2020.
Inclui bibliografia
Orientador: Carvalho, Guiomar Lima de

1. Gestão Democrática. 2. Estágio Supervisionado
III. 3. Escola Pública. I. Carvalho, Guiomar Lima de
(Orient.). II. Universidade do Estado do Amazonas. III.
Gestão Democrática: Desafios e Perspectativas a Partir
do Estágio III

Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463

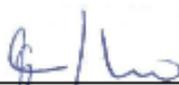
Gabriela Silva de Almeida

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DO
ESTÁGIO III**

Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

Aprovação em: 30 de novembro de 2020

Banca Examinadora:



Prof(a) MSc. Guiomar Lima de Carvalho
Orientador(a)



Prof(a) Dra. Meire Terezinha Silva Botelho de Oliveira
Membro da Banca



Prof(a) Dra. Osmarina Guimarães de Lima
Membro da Banca

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho, primeiramente, a Deus, a minha família, em especial aos meus pais e a minha avó, que sempre apoiaram minha vida acadêmica, e a todos que contribuíram para a chegada desse momento.

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do mundo, meu Deus, que me presenteou com o dom da vida e que, a cada dia, me deu força, sabedoria e paz necessárias para que eu concluísse cada etapa deste processo formativo.

À minha amada filha Alice, que deu um novo sentido a minha vida com sua chegada.

À minha mãe, meu muito obrigada pelas vezes que aliviou o fardo muito pesado sobre as minhas costas. Sem o seu amor e dedicação, certamente, a conclusão deste trabalho não seria possível.

Ao meu esposo, por sua dedicação e incentivo quando eu pensava em desistir diante das dificuldades e do cansaço.

À minha avó, que sempre me incentivou e apoiou nos momentos mais difíceis nesta jornada.

Ao meu pai que sempre mostrou orgulho de todas as minhas conquistas, por menores que fossem. Sem o seu amor, essa jornada seria mais árdua.

Agradeço, de modo especial, à minha orientadora, professora MSc. Guiomar Lima de Carvalho, por sua generosidade em partilhar seus conhecimentos, por seu cuidado e paciência que me conduziram nessa caminhada, sanando dúvidas e anseios para que a concretização deste trabalho fosse possível, contribuindo para minha formação pessoal e profissional.

Aos meus mestres, que se dedicaram a minha formação desde o primeiro semestre até a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de curso que sempre estiveram presentes na minha formação acadêmica, em especial à Flávia e à Janaína. Sem vocês, certamente, a caminhada teria sido muito mais difícil.

As escolas, lócus da pesquisa, que gentilmente me receberam de braços abertos para pesquisar sobre docência, gestão escolar e onde pude aprender mais sobre empatia e resiliência.

A todos da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, em especial a \escola \normal \superior - ENS que contribuíram direta e indiretamente para a construção de conhecimentos e

experiências enriquecedoras na minha formação acadêmica e pessoal. Momentos que ficarão marcados sempre na minha história.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso - TCC tem como tema: “Gestão Democrática: Desafios e perspectivas a partir do estágio III” e traz um levantamento do que foi observado durante o período de estágio supervisionado III, realizado no ano de 2019, buscando fazer uma reflexão acerca da gestão democrática no âmbito escolar. Objetivou-se conceituar gestão democrática; refletir o papel social da escola e suas implicações para a construção de um ensino aprendizagem de qualidade e identificar os desafios e perspectivas da gestão democrática através do observado no estágio supervisionado III. A pesquisa se deu em uma escola pública localizada na Zona Centro Sul de Manaus, onde foi realizado o estágio supervisionado III. Utilizou-se de uma abordagem conhecida como observação participativa, com anotações feitas em horário posterior ao estágio, visando, dessa forma, o não constrangimento dos sujeitos participantes da pesquisa. A escola objeto da nossa pesquisa participativa trabalha com o público da educação especial, em uma integração efetiva entre todos os membros participantes da instituição de ensino. Chega-se à conclusão de que a escola precisa sempre estar lutando para garantir a voz participativa da comunidade, dos alunos e professores e, principalmente, com a presença de um gestor com perfil democrático.

Palavras-Chave: Gestão Democrática; Estágio Supervisionado III; Escola Pública.

ABSTRACT

This Course Conclusion Paper - TCC has as its theme: “Democratic Management: Challenges and perspectives from stage III” brings a survey of what was observed during the period of supervised internship carried out the year 2019 seeking to make a reflection on democratic management in schools. The objective was to conceptualize democratic management; reflect the social role of the school and its implications for the construction of quality teaching and identify the challenges and perspectives of democratic management through what was observed in supervised internship III. The research took place in a public school located in the Central South Zone of Manaus, where supervised internship III was carried out. An approach known as participatory observation was used, where the notes were made after the internship, aiming at this, not to embarrass the subjects participating in the research. The school object of our participatory research, works with the public of special education, in an effective integration between all participating members of the educational institution. The conclusion is that the school must always be fighting to guarantee the participatory voice of the community, students and teachers and especially with the presence of a manager with a democratic profile.

Key words: Democratic Management; Supervised Internship III; Public school

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. CAPÍTULO I PERCURSO TEÓRICO E METODOLÓGICO DA PESQUISA	13
1.1 Referencial Teórico.....	13
1.2 Referencial Metodológico.....	17
2. CAPÍTULO II O PROCESSO HISTÓRICO PECORRIDO PELA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL	19
3. CAPÍTULO III A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE MANAUS.....	23
3.1 Olhar sobre a gestão escolar, a partir do estágio III do curso de Pedagogia em uma escola municipal do ensino fundamental.....	23
3.2 Como a Secretaria Municipal de Educação de Manaus orienta a realização da Gestão Democrática em suas escolas públicas	24
3.3 A organização e ação pedagógica democrática da Escola do Estágio.....	25
3.4 A Gestão Escolar Democrática na Escola do Estudo	28
3.5 Problemáticas do Plano de Ação do estágio III - Gestão Escolar	30
3.6 Uma reflexão acerca da Escola e sua função Social Pedagógica Democrática	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	35

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC – tem como tema: “Gestão Democrática: Desafios e perspectivas a partir do estágio III” e traz um levantamento do que foi observado durante o período de estágio supervisionado III do curso de pedagogia, realizado em 2019. Tal estudo busca fazer uma reflexão acerca da gestão democrática no âmbito escolar. Inicialmente objetivou-se conceituar gestão democrática; refletir o papel social da escola e suas implicações para a construção de um ensino aprendizagem de qualidade e identificar os desafios e perspectivas da gestão democrática através do observado no estágio supervisionado III.

Os questionamentos e inquietações que surgiram no decorrer da disciplina Estágio III serviram de motivação para a escolha do tema desta monografia. A partir do contato direto com a realidade da escola e das vivências com as particularidades do processo educacional e da gestão escolar percebeu-se a contribuição que o estudo poderia ter, pela necessidade de discussão e reflexão acerca dos desafios e perspectivas que a gestão democrática ainda enfrenta na escola de educação básica na cidade de Manaus na atualidade.

O trabalho foi organizado em dois momentos:

1º momento: estudo do referencial teórico sobre gestão escolar democrática;

2º momento: discussão sobre a importância da gestão democrática para a construção de um ensino de qualidade. Sem a intenção de esgotar o tema, posto que a intenção foi construir um referencial teórico que possa subsidiar as análises da gestão escolar em futuros estudos sobre o tema.

O trabalho foi dividido e estruturado em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais. No primeiro capítulo, buscou-se identificar como a gestão democrática é conceituada pelos autores e pesquisadores educacionais, trazendo o enfoque dos principais documentos norteadores da educação. Tecemos um breve histórico da gestão democrática no Brasil, seguido do referencial metodológico, no qual é abordado o tipo de pesquisa, técnicas e instrumentos utilizados para a realização dessa pesquisa.

No segundo capítulo, elencamos os principais traços da História da Gestão Escolar no Brasil, desde o seu surgimento, até onde ela se torna democrática e, por fim, o capítulo três no qual abordamos como a gestão escolar funciona na cidade de Manaus, especificamente em uma

escola da rede pública municipal, baseados nas vivências e relatos observados do período de estágio supervisionado III realizado pela autora.

1. CAPÍTULO I

PERCURSO TEÓRICO E METODOLÓGICO DA PESQUISA

1.1 Referencial Teórico

Com a revolução Industrial, a educação tradicional foi instaurada e consolidada em várias nações, principalmente as europeias. Representava naquele momento histórico, um modelo de educação modernista em vários países europeus. No Brasil, ela se fez presente bem antes, como os Jesuítas a partir do século XVI. Nesse período, na Europa, a escola era tida como um lugar onde os alunos passavam grande parte de seu tempo aprendendo a se comportar, os rudimentos do ler, do escrever e do contar para futuramente serem direcionados às fábricas (FRIGOTTO, 1995).

A história da gestão escolar é marcada por um longo e lento processo na garantia de direitos e na consolidação dessa prática, como a abolição do analfabetismo, o direito público ao acesso à educação, a permanência na escola, baseadas nas várias políticas e programas que envolvem tanto a escola quando os fatores econômicos e sociais dos indivíduos inseridos no contexto escolar (SHIROMA, 2011).

A palavra Gestão é originada do latim *gestione* que se refere à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Segundo o *Dicionário de sinônimos da língua portuguesa*, aborda que, embora a palavra portuguesa *gestão*, em seu sentido original, expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma grande parte das pessoas entendem gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens (ANDRADE, 2001). Para além, o tema “gestão” vem de uma série de questionamentos, seguido pelo surgimento do termo gestor, provavelmente em 1980, e surgiu com a perspectiva de superar por completo a noção de “administração escolar” (LÜCK, 2009).

O princípio da gestão democrática escolar deve envolver a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade educacional para todos os alunos. O processo de gestão deve organizar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e a coordenação nas escolas em específico. Além disso, discutir a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas (LÜCK, 2009).

Esse projeto deve corroborar com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Logo, precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados (LÜCK, 2009).

A gestão democrática deve envolver todas as esferas para o processo de tomada de decisão na escola com a participação ativa de todos os indivíduos. Portanto, percebe-se que, para a concretização da gestão democrática, é indispensável que todos os sujeitos envolvidos com a escola, como os diretores, coordenadores-pedagógicos, professores, alunos, funcionários, pais e alunos, estejam interligados e que a comunicação entre estes seja efetiva, de modo que suas falas e ideias facilitem a organização e o planejamento das atividades escolares. Se estiver bem organizada, envolvendo no seu processo todos os seus indivíduos, pode ter avanços significativos para a melhoria da qualidade da escola pública. Por isso, é de total relevância o papel dos pais e da comunidade nesse processo (SOUZA, 2009).

Segundo Paulo Freire, pelos escritos de Torres, é de extrema importância ouvir pais, alunos, mães, sociedades de bairro, zeladores, merendeiras, enfim, todos que queriam mudar “a cara da escola”; ele afirma que isso poderia acontecer desde que conseguisse pôr em prática e fosse da vontade da maioria. Configurava-se como um dever político, social e humanitário. Não era só uma utopia. O poder de decisão sobre a escola é parcialmente devolvido à própria escola, assim passa a ser partilhado com a administração central (que neste caso coincide com o nível municipal), reconhecendo-se o direito e o dever de participação na tomada das decisões escolares, apostando na autonomia da escola para criar sua proposta pedagógica (TORRES, 2011).

De acordo com a LDB/96, no Art. 3º, Item VIII e Art. 12, Item VI afirma tal ideia, utilizando os termos: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. E os artigos 12 a 15 da mesma Lei reafirmam a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, a importância da elaboração do Projeto Político-Pedagógico da Escola, acentuando a importância da articulação com “as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”.

A escola é uma instituição social unitária que possui objetivos sociopolíticos e pedagógicos, com a necessidade de interdependência entre racionalidade no uso dos recursos materiais conceituais e a coordenação coletiva do esforço humano, sendo o esforço humano na organização e na gestão, um trabalho complexo. Há necessidade de conhecimento e adoção de

alguns princípios considerados indispensáveis para cada unidade escolar, dentre eles, destacamos:

1. Autonomia das unidades escolares e da comunidade educativa: elemento fundamental na concepção democrático-participativa e essencial na construção do projeto pedagógico da unidade escolar, como condição de autogoverno, de poder de decisões sobre o próprio destino da unidade, dos objetivos, das formas de organização e de certa independência na administração dos recursos financeiros;

2. Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar: conjuga o exercício responsável, individual e compartilhado dos membros da equipe escolar sobre as formas da gestão. Sob a supervisão do diretor, a equipe escolar elabora os planejamentos, o seu projeto pedagógico curricular, decidem coletivamente e com a comunidade escolar local os propósitos pedagógicos e norteadores. De posse dos instrumentos e dos procedimentos, o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega as responsabilidades a partir das decisões tomadas pelo grupo. Constituem-se como relevantes a participação dos pais, professores, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade na viabilização dos meios e fins educativos. As interações comunicativas, os consensos, o diálogo, o cumprimento das responsabilidades compartilhadas, que implicam não só a participação na gestão, mas a gestão da participação;

3. Envolvimento da comunidade no processo escolar: estabelece vínculos significativos da comunidade escolar, dos pais, das entidades e organizações paralelas na participação dos Conselhos Escolares, na Associação de Pais e Mestres, no planejamento e execução do projeto pedagógico e na avaliação da qualidade dos serviços ofertados. As ações compartilhadas oferecem credibilidade aos poderes públicos, através do respeito às diferenças e interferem positivamente nos projetos de lei que atendam às reais necessidades das escolas;

4. Planejamento das tarefas: de forma coletiva, o plano de ações da escola ou o projeto pedagógico torna-se instrumento unificador das ações e atividades escolares;

5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar: valoriza-se o desenvolvimento pessoal, a qualificação pessoal e a competência técnica dos profissionais. Reconhece a escola como um espaço educativo, local de aprendizagem, de participação nos processos decisórios. Compete ao diretor conhecer a gestão, avaliar e observar os processos de ensino, analisar os resultados e compartilhar experiências exitosas com os docentes;

6. O processo de tomada de decisões deve basear-se em informações concretas, analisando cada problema em seus múltiplos aspectos e na ampla democratização das informações: implica analisar as especificidades da unidade, baseada na coleta de dados e informações seguras; verificar a qualidade das aulas, o cumprimento dos programas, o profissionalismo e qualificação dos professores; as características socioeconômicas e culturais dos alunos, propondo adequações de métodos e procedimentos didáticos; o acesso às informações disponíveis que favoreçam as tomadas de decisões;

7. Avaliação compartilhada: implica uma avaliação mútua entre diretor, professores e comunidade, a partir de uma relação orgânica;

8. Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns: valorizam as relações individuais, as interpessoais, o diálogo, os 16 consensos, o respeito nas vivências na qualidade do trabalho educativo.

Os princípios acima citados têm como base os relacionados na obra de LIBANEO, 2012.

O gestor escolar não deve ser o profissional que é preocupado apenas com fatores como o da ordem, disciplina ou horários, tampouco com tarefas que envolveriam exigências burocráticas em detrimento das pedagógico-educacionais. Ele “[...] é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem”. Isto quer dizer que o gestor – visto pela figura do diretor – seria, primeiramente, o responsável pela articulação do processo educativo, conduzindo ações para melhoria da qualidade das condições do contexto escolar (SANDER, 1995).

A eleição para gestor é um exemplo de manifestação na escola que deveria unir os sujeitos escolares e gerar um sistema mais democrático, ou seja, a partir dessa conquista, esperava-se a ampliação e fortalecimento da democracia no ambiente escolar, mas em alguns casos, contribui para estremecer as relações humanas no ambiente de trabalho (SANTOS, 2005).

Enfim, a concepção de Gestão Democrática para que seja eficaz, precisa que as ideias antigas da gestão na educação sejam substituídas por uma mais interativa. Assim, é possível a construção da nova administração, da gestão democrática, pois desmantela-se o conceito de que o controle da escola deve ficar sob a responsabilidade de uma única pessoa, pois há superação na maneira de administrar e todos passam a ser responsável em função disso. (SOUZA, 2011).

1.2 Referencial Metodológico

A pesquisa se deu em uma escola pública, localizada na Zona Centro Sul de Manaus¹, onde foi realizado o estágio supervisionado III da autora deste trabalho. As atividades do estágio aconteceram no período da manhã, horário da realização do estágio. Utilizou-se de uma abordagem conhecida como observação participante e as anotações eram feitas em horário posterior ao estágio visando, dessa forma, o não constrangimento dos sujeitos participantes da pesquisa.

A nossa observação partiu das seguintes questões norteadoras:

- Quais os conceitos existentes na literatura educacional sobre Gestão Democrática Escolar?
- Quais são os desafios e perspectivas da Gestão Democrática no Brasil de hoje?
- Como é organizada e como funciona a gestão escolar, em uma escola pública de Manaus do Ensino Básico?

A observação participante é “uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo, a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental”. Ainda, de acordo com Moreira, o intuito dessa observação poder ser “relatos detalhados do que acontece no dia a dia das vidas dos sujeitos e é derivado das notas de campo tomadas pelo pesquisador” (MOREIRA 2002, p.52).

Como instrumentos de coletas de dados, foram utilizados os cadernos de campo e relatórios finais do estágio III, bem como o Projeto Político Pedagógico da escola e documentos norteadores da educação como a proposta curricular para o ensino fundamental da Secretária Municipal de Educação (SEMED), a Lei 9394/96 (LDB), a Constituição Federal de 1988.

Consideramos o caderno de campo um aliado de extrema importância para observação participativa, pois é nele que o pesquisador registra suas impressões acerca do fenômeno e dos sujeitos observados. (MINAYO, 2002).

Para o desenvolvimento deste trabalho se fez uso de uma abordagem qualitativa que contemplou a pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada em autores como Andrade (2001), Lück (2006;2009;2013), Libâneo (1998; 2001; 2007;2012), Sander (1995;2007), Zankoski (2013), Souza (2009), Lacerda (1977), entre outros autores, cujas fundamentação teóricas serviram de subsídio para as discussões acerca da temática abordada.

¹ Para resguardar a identidade pública da Escola e por questões éticas, não será mencionado no TCC, o nome da Escola, instituição pedagógica onde o estágio III foi realizado.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, a autora afirma que:

Essa forma de investigar, além de ser indispensável para a pesquisa básica, nos permite articular conceitos sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento. Ela visa criar novas questões num processo de incorporação e superação daquilo que já se encontra produzido (MINAYO 2002).

A pesquisa qualitativa está mais interessada no processo de investigação do que nos resultados em si, está intrinsecamente ligada ao mundo dos significados. Assim sendo, no que tange a pesquisa qualitativa:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2002).

Esses aportes ajudaram e deram sustentação a pesquisa. Todos eles foram e são mais valias necessárias para alicerçar, compreender e construir a pesquisa sobre a realidade da gestão democrática em uma escola pública municipal de Manaus.

2. CAPÍTULO II

O PROCESSO HISTÓRICO PECORRIDO PELA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

As teorias da administração influenciaram a estrutura da escola moderna, bem como sua organização, seu funcionamento, com determinados fins para satisfazer as exigências da política educacional e as necessidades da pedagogia moderna que, à luz de alguns teóricos de hoje, se preocupa com a formação humana para agir de forma positiva no mundo, em constante mudança (CHIAVENATTO, 2001).

A escola, sendo uma instituição formada por diferentes indivíduos, apresenta necessidades particulares na forma de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar todo seu processo educativo. Tal função cabe à administração escolar, que é o estudo da organização e do funcionamento de uma escola ou de um sistema escolar, de acordo com uma finalidade, de modo a satisfazer as exigências da Política de Educação e aos requisitos da Moderna Pedagogia. “O processo administrativo escolar, diferentemente do empresarial, supõe uma filosofia e uma política educacional diretora preestabelecida que consiste: no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam em divisão de trabalho” (LIBANEO, 2001).

A partir da segunda metade do século XVIII, com a Revolução Industrial, a sociedade exigia mão-de-obra qualificada, para isto, a escola adotou princípios empresariais visando a um conhecimento técnico: fragmentou sua estrutura, excluiu a reflexão da realidade escolar, revelando assim marcas do taylorismo², princípios que obedecendo à ideologia dominante, formava pessoas que apoiavam esta ideologia e serviam a ela com pequenas mudanças em sua denominação e sua aplicação (LACERDA, 1977).

A infraestrutura organizacional e administrativa brasileira demonstra que a educação não era prioridade durante o período Colonial, no Império e no início da República. Nos períodos da história brasileira, as estruturas organizacionais não atendiam ao planejamento da direção das escolas de educação pública populares e nem as implementadas pelas poucas instituições educacionais para a elite governante da época. As justificativas das autoridades governativas centralizadoras ocorriam em razão das sistematizações e abrangências das ações

² Taylorismo: Sistema de gestão do trabalho, criado por Frederick Taylor no início do Século XIX, que visava controlar a mão de obra contratada, obtendo assim máximo aproveitamento do trabalho e conseqüentemente maior lucro.

pedagógicas estabelecidas para as provinciais e na República, para os estados federativos (SANDER, 2007).

No Brasil, Anísio Teixeira e os demais pioneiros da Escola Nova contribuíram com uma crítica sistemática do sistema escolar, classificando-o inadequado em ofertar condições de aprendizagem escolar para toda a população. E ainda que “só uma escola comum (única), laica, gratuita, obrigatória e coeducativa seria uma instituição verdadeiramente democrática”, ajustada aos desafios de construir uma sociedade moderna, inclusiva, democrática e autônoma. No contexto reformista, eram idealizadas amplas mudanças educacionais, consolidadas na implantação de escolas públicas brasileiras nos diferentes níveis e modalidades. Como teórico da educação, problematizou contextualizando-a aos princípios filosóficos da democracia liberal (BRANDÃO, 1999).

O crescimento intelectual se concretizou no movimento da Escola Nova e no Manifesto dos Pioneiros da Educação em 1932, oferecendo inúmeros trabalhos teóricos e empíricos sobre a administração pública. O Manifesto constituiu um marco histórico com vistas à integração social e formalização do ensino público, estimulando o debate em torno da democratização do acesso à educação.

A educação nova, alargando a sua finalidade para além dos limites das classes, assume, com uma feição mais humana, a sua verdadeira função social, preparando-se para formar “a hierarquia democrática” pela “hierarquia das capacidades”, recrutadas em todos os grupos sociais, a que se abrem as mesmas oportunidades de educação. Ela tem, por objeto, organizar e desenvolver os meios de ação durável com o fim de “dirigir o desenvolvimento natural e integral do ser humano em cada uma das etapas de seu crescimento”, de acordo com uma certa concepção do mundo. (MANIFESTO DOS PIONEIROS, 1932.).

Considerando que a cultura organizacional é o conjunto de crenças e valores, é relevante analisar que esta pode ser a razão de muitos problemas internos da escola, como rejeições e preconceitos, evidenciando que alguns de seus componentes contrapõem-se aos princípios educacionais, embasados nestes valores.

A abordagem na concepção democrático-participativa na organização escolar é uma construção social, concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando as relações e interações pessoais com o contexto sociopolítico, democratizante de saberes coletivos entre professores, alunos e comunidade local. Destaca-se a relevância na busca comum de metas, no diagnóstico pedagógico, reorientação das ações, tomada de decisões, explicitação objetiva dos processos educativos, na competência profissional dos professores e funcionários, envolvimento dos alunos e sua participação ativa no desenvolvimento de habilidades e

capacidades intelectuais, cognoscitivas, acentuando a consciência de que todos podem atuar na direção, avaliar e serem também avaliados (LIBÂNEO, 2012).

Na maior parte das vezes, a realidade das escolas ainda é de isolamento do professor. Sua responsabilidade não só começa e termina em sala de aula. A mudança dessa situação pode ocorrer pela adoção de práticas participativas, em que os professores aprendam nas situações de trabalho; compartilhem com os colegas, conhecimentos, metodologias e dificuldades; discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais internas, sobre as práticas de avaliação (LIBÂNEO, 2007).

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz a comunicação educacional se capacitar para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e pode também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais compromissados e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder (ZANKOSKI, 2013).

Desta forma, fica clara a necessidade de mudanças urgentes na escola, para que esta possa formar cidadãos competentes e ativos. Neste sentido, a educação exige esforços redobrados e uma maior participação da comunidade no ambiente escolar, levando em conta que o mais importante não é somente o repasse de conteúdo específicos a fim de elevar o nível escolar, mas sim o preparo dos indivíduos para a sociedade e para o exercício da cidadania (LIBÂNEO, 2001).

A Gestão Democrática é considerada atualmente “uma das ou a melhor” forma de organização educacional porque explora a participação, democratiza seu ambiente e releva todos os seus aspectos subjetivos. A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, o consenso (LIBÂNEO, 2007).

O autor alerta que a autonomia escolar não subjugue o papel do Estado e das Secretarias da Educação nas decisões do sistema. É preciso compatibilizar as decisões do sistema com as decisões do âmbito escolar, entendendo que nenhuma das partes pode exceder controle hegemônico sobre princípios e práticas. Acreditar na possibilidade de mudança da sociedade, na capacidade de iniciativa dos sujeitos – o sujeito como agente transformador na sala de aula, na política, nos movimentos sociais, sujeito que não é apenas o indivíduo, mas o grupo – é ponto central dessa gestão.

Desse posicionamento, resulta uma aposta nas potencialidades de uma razão emancipadora assegurada pela competência comunicativa, pelo diálogo, pela intersubjetividade – ou seja, uma relação ética, uma ética ativa que busca solidariedade, respeito às opções dos outros, dissolução de formas de poder centralizadas, cerceadoras da subjetividade. Tudo isso, certamente, conjugando o princípio da autonomia e da liberdade das pessoas com os interesses coletivos (LIBÂNEO, 1998).

Assim, a educação brasileira, desde a sua Constituição republicana de 1988, insere-se no quadro das transformações ocorridas nas democracias mundiais, principalmente no que diz respeito à universalização da educação básica e pública, estabelecida pela Legislação Educacional 9493/96, avança para a consolidação de uma gestão democrática, que tem como objetivo principal o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, através do processo efetivo de ensino e aprendizagem dos conteúdos, transformando-os em sujeitos participativos na sociedade brasileira e manauense.

3. CAPÍTULO III

A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE MANAUS

Neste capítulo, contextualizamos as ações e atividades realizadas no estágio supervisionado III, observado de forma participativa, a gestão escolar dentro de uma escola pública, localizada na zona Centro-Sul da cidade de Manaus, compondo os componentes curriculares obrigatórios da formação de professores do Curso de Pedagogia, da Escola Normal Superior - ENS, da Universidade do Estado do Amazonas – UEA. Os relatos fazem uso e utilizam-se dos registros escritos no Caderno de Campo e no Relatório final de Estágio Supervisionado III.

3.1 Olhar sobre a gestão escolar, a partir do estágio III do curso de Pedagogia em uma escola municipal do ensino fundamental

A escola Municipal de Educação Especial, lócus do estudo, foi criada pelo Decreto lei nº1.138 de 17 de agosto de 2007. O nome da escola se deu em homenagem a um professor que muito contribuiu para a educação do Amazonas. A escola oferece as seguintes modalidades de ensino: Anos iniciais do fundamental; Educação para alunos Especiais; Educação de Jovens e Adultos (EJA) nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

A estrutura do prédio da instituição escolar conta com espaços amplos e claros e possui algumas modificações para atender às necessidades de locomoção de alguns alunos com limitações específicas. As salas de aulas possuem uma boa ventilação e a limpeza e higiene por partes das pessoas dos serviços gerais e professores é notável, pois eles zelam pela escola. Dessa forma, mantem-se um ambiente agradável de trabalho.

A escola funciona no turno matutino de 7 às 11 horas; e no turno vespertino das 13 às 17 horas, atendendo a alunos com Deficiência Física, Deficiência Auditiva/Surdo, Deficiência Visual, Transtorno Global do Desenvolvimento, Deficiência Intelectual e Deficiência Múltipla, oriundas das várias localidades da cidade de Manaus. Atende o Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano, Oficinas Pedagógicas, Educação de Jovens e Adultos Especial.

Os profissionais atuantes na escola são muito organizados e participativos com os alunos e com a comunidade escolar e contam com anos de experiência na área de educação especial. Os docentes recebem formação continuada, os quais envolvem cursos pela SEMED

(Secretária Municipal de Educação), especialização em educação especial e inclusiva, seminários, congressos, mídias da educação e TV escola. Algumas dessas formações acontecem na própria escola e outras são ofertadas pela Secretária de Educação.

O recreio é dividido em dois horários, sendo o primeiro horário destinado aos alunos do andar inferior, o segundo horário aos alunos do andar superior, são 15 minutos de lanche para cada andar, sendo servido no refeitório da escola, onde possui mesas e cadeiras e lugares reservados para cadeirantes. Os pais costumam ficar nesse ambiente para auxiliar os alunos na hora do lanche. A merenda oferecida pela escola é constituída de um cardápio elaborado por uma nutricionista que atende às exigências de nutrição, de saúde e segurança alimentar. O refeitório é um local que garante o acesso aos educandos com necessidades especiais e atende a legislação vigente de espaço e alimentação.

A escola está localizada em um bairro de classe média, predominante, e atende jovens, crianças e adultos advindos de famílias de outras zonas da cidade, o que contribui para uma pequena diversidade sócio econômica. São filhos de trabalhadores assalariados, braçais, vendedores ambulantes, domésticas, industriários etc.. Quanto ao nível sócio cultural dos alunos, é baixo em razão de fatores que se justificam pelos vários fatores apresentados acima.

3.2 Como a Secretaria Municipal de Educação de Manaus orienta a realização da Gestão Democrática em suas escolas públicas

O funcionamento da gestão escolar democrática segundo o âmbito municipal se dá a partir da Resolução N°. 007/CME/2012. Aprovada em 06.06.2012, pelo Conselho Municipal de Educação de Manaus, no uso de suas atribuições legais e, considerando o teor do Processo n°. 046/CME/2011. Art. 77. A função de diretor escolar tem como princípio, assegurar o alcance dos objetivos educacionais definidos na proposta pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e da unidade de ensino. Assim sendo, constata-se no artigo 78 que compete à direção da unidade de ensino o desenvolvimento dos processos de gestão, de acordo com os princípios constitucionais contidos nos artigos 205 e 206 da Constituição da República Federativa do Brasil e dispositivos da Lei n. 9394/96 (DE LIMA FREIRE; ROCHA, 2017).

Além disso, em 2014, a SEMED, implantou nas escolas municipais um sistema de gestão denominado Gestão Integrada da Escola (GIDE), o qual foi se irradiando para os demais setores da secretaria e em 2016 a GIDE foi implantada na DDPM (Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério). A metodologia adotada pela GIDE é baseada no método científico

de solução de problemas PDCA, sigla em inglês para Plan, Do, Check, Act, que em tradução significa Planejar, Executar, Verificar e Agir. (DE LIMA FREIRE; ROCHA, 2017).

A proposta pedagógico-curricular do município orienta, no que diz respeito a participação da família na escola:

A promoção da democracia se dá quando a escola está de portas abertas para que as famílias participem nas principais decisões, possibilitando que estas se sintam acolhidas no ambiente escolar, porque quando todos colaboram na educação das crianças, todos saem ganhando e a sociedade como um todo dá um salto qualitativo nas questões de orientação e cuidado. A participação, o diálogo e a escuta efetiva às famílias pela escola, produzem mecanismos que, além de elevar a autoestima, estimulam o trabalho coletivo que é a forma mais promissora de cooperação e troca entre duas instituições tão fundamentais para o desenvolvimento em todos os sentidos (Proposta Pedagógico – Curricular SEMED, 2016).

Segundo as recomendações da Proposta Pedagógico - Curricular do município acerca de gestão democrática, a família deve ter efetiva participação na escola para que a colaboração em conjunto possa contribuir de forma positiva para o pleno desenvolvimento do aluno, assim fazendo valer o direito garantido no Artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício e sua qualificação para o trabalho (BRASIL,1996).

A Secretária Municipal de Educação deixa claro que “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”. Portanto, a participação coletiva não pode ser imposta, mas sim um compromisso de todos, visando ao pleno desenvolvimento do educando.

3.3 A organização e ação pedagógica democrática da Escola do Estágio

A escola objeto de estudo, por se tratar de uma escola de atendimento especializado, possui como público alvo alunos com as mais variadas especificidades, como é apontado no PPP da escola:

É importante ressaltar que o Projeto Político Pedagógico da escola representa um conjunto de esforços de toda a comunidade escolar no sentido de romper barreiras e

limitações historicamente construídas para o exercício da cidadania, concretizando uma educação democrática, que tem como princípio a promoção e inclusão de pessoas com deficiência na sociedade (Projeto Político-Pedagógico da Escola, 2017).

A escola está organizada conforme as situações exigidas de diferentes formas. Se há necessidade de uma organização diferenciada, a maioria dos sujeitos da escola se empenha para que a forma desejada seja a melhor possível para cada ocasião. Algumas tarefas são rotineiras na escola, as quais são desempenhadas diariamente pelas pessoas envolvidas, como aponta Heloísa Lück, "essa participação dá as pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados - portanto, construindo e conquistando sua autonomia" (LÜCK, 2013 p. 23).

A socialização e a integração da comunidade escolar são realizadas por meio de atividades integradoras internas e externas, bem como reuniões bimestrais, objetivando sempre a aprendizagem significativa dos estudantes.

A comunicação entre os vários profissionais é realizada de forma direta ou escrita, pois, a maioria dos pais ou responsáveis dos alunos encontra-se presente na escola durante o turno no qual os estudantes estão inseridos. Isso garante uma relação transparente, visto que a gestão e o corpo pedagógico promovem atividades e projetos que visam ao envolvimento direto da comunidade escolar, como podemos perceber no PPP da escola quando afirma:

Isso nos coloca diante dos diversos aspectos sociais no qual o qualitativo educativo acontece e nos convida a extrapolar os muros da escola e a alterar o significado da prática educativa, da relação com o conhecimento, do currículo e da comunidade escolar. Coloca-nos, também, diante do desafio da mudança de valores, de lógicas e representações sobre o outro, principalmente aqueles que fizeram parte dos grupos historicamente excluídos da sociedade (Projeto Político-Pedagógico da Escola, 2017).

Quanto às relações interpessoais e o ambiente de trabalho se dá de forma harmoniosa e nota-se que todos os funcionários trabalham bem e procuram atender as crianças da melhor maneira possível. Os professores sempre buscam executar um ensino diferenciado e possuem o apoio da coordenação pedagógica e gestão escolar, tanto que para a realização das atividades da semana do autismo, que por nós foi observada e acompanhada, percebeu-se um grande envolvimento do corpo docente, funcionários e familiares dos alunos. O que vai ao encontro do que Lück salienta sobre o que essas relações propiciam no espaço escolar:

A mesma lógica serve para o relacionamento entre professores, funcionários e gestores da escola. Quando o exercício do poder é orientado por valores de caráter amplo e social, como são os educacionais, estabelece-se um clima de trabalho em que

os profissionais passam a atuar como artífices de resultado comum a alcançar, de que resulta o aumento de poder para todos (LÜCK, 2006 p.60).

A escola possui uma organização em seu calendário de atividades, em que cada turma tem seu tempo de atividades oferecidas pela escola, como a sala de jogos, a piscina, a sala de mídias e o tele centro. Todas as turmas têm igual direito de participar e possuir um professor especializado em cada espaço de atividades aqui citados para o auxílio e melhor utilização dos recursos, garantindo a participação de todos, independentemente de sua especificidade.

O projeto político pedagógico da escola traz como enfoque principal a gestão escolar participativa e a formação continuada dos professores, tendo como objetivo principal os estudantes da instituição de ensino.

Uma escola é instituída como uma organização a serviço da sociedade, para realizar a incumbência de educar as suas crianças e seus jovens de modo que possam dela participar efetivamente e contribuir para seu desenvolvimento, assumindo um estilo de vida produtivo, organizado e feliz. Nenhuma escola. Como qualquer organização social, é inteiramente autônoma. Todas elas são interdependentes, pois, como elementos da sociedade, dependem umas das outras para realizar o seu trabalho, assim como, até mesmo, para justificar a sua existência. (LÜCK, 2006, p. 125).

Como a autora nos mostra, a gestão participativa deve estar voltada para a aprendizagem do aluno, ajudando na formação do caráter desse aluno de modo que este possa participar efetivamente da comunidade em que vive, desempenhando assim a função social da escola.

Os planejamentos das atividades são realizados seguindo os padrões orientativos da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), bem como as formações continuadas para os professores, porém, estes sofrem alterações pela gerência de educação especial. Vale ressaltar que o projeto político pedagógico (PPP) funciona como eixo norteador para o planejamento escolar, além de nortear o trabalho da escola como um todo, que não é apenas contemplar conteúdo. No entanto, buscam-se outras condições de ensino, através das vivências, socialização, interação, contextos sociais, trazendo atividades diferenciadas, pois estão numa escola inclusiva.

As ações da escola levam em consideração a realidade local e é feito por um olhar diferenciado, pois a comunidade é bem diversa: existem múltiplas deficiências sociais e econômicas e atende a uma realidade de vários bairros da cidade, cujo público alvo são alunos de baixa renda. Famílias humildes, advindos de rotas de transportes que trazem alunos de 5

pontos diferentes da cidade, na tentativa de contemplar alunos de diferentes classes sociais. Alguns que possuem outras possibilidades e, também, alunos carentes em questão social, econômica e afetiva. Essas questões são levadas em consideração ao se propor as atividades integradoras que envolvam todos, sem diferenciar quem possui os recursos ou não.

A avaliação da aprendizagem dos alunos é realizada em diversos aspectos: cognitivos, emocionais e psicomotores. Foi elaborada uma ficha que contempla esses diversos aspectos adaptados da Educação Infantil. Vendo o que cabia a realidade, nessas múltiplas facetas.

3.4 A Gestão Escolar Democrática na Escola do Estudo

Conforme observou-se durante o período de estágio na escola em estudo, a maioria da equipe pedagógica, mais especificamente os professores, relatam que possuem autonomia para exercer suas tarefas, têm liberdade de expressão e, geralmente, as decisões são tomadas em conjunto. Diante das diversas situações observadas e vivenciadas no dia a dia do estágio da escola e que requer soluções, a direção comunga suas ações de formas consensuais, apresentando-as a todos os agentes escolares pedagógicos, o que pelo nosso olhar, valoriza todos e age com autoridade, respeito e dignidade.

Nesse sentido, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade, pois há uma integração da escola com a comunidade, bem como a participação dos alunos com seus pais ou responsáveis nos projetos, nas atividades pedagógicas e culturais desenvolvidas pela escola.

Descentralização do poder, democratização do ensino, autogestão, instituições de parcerias, flexibilização de experiências, sistema de cooperativas, multidisciplinaridade são alguns dos conceitos relacionados a essa mudança. Entende-se como fundamental, nesse conjunto concepções, a mobilização de massa crítica devidamente capacitada, para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que os sistemas de ensino e a escola atendam às necessidades de formação social a que cabe à escola responder, conforme anteriormente apontado (LÜCK, 2006 p. 62).

A equipe pedagógica da escola é composta por três pedagogas, que participam ativamente da elaboração do regimento escolar e do projeto político pedagógico; possuem um bom relacionamento com os alunos e com toda a equipe escolar e por estes motivos consideram que a escola municipal de ensino fundamental, objeto do nosso estudo, está trilhando um

caminho condizente com uma gestão democrática. Porém, pelo nosso olhar investigativo, ainda falta muito diálogo entre os setores e entre alguns sujeitos para que haja um melhor andamento do trabalho. Pelo que observamos no estágio, a escola é percebida como parceira, apresenta uma gestão democrática em construção e pode-se perceber isso através das ações realizadas pelas equipes de profissionais da escola.

Ainda que com limitações, o trabalho fruto do observado na escola, representa uma iniciativa que pretende contribuir para o desenvolvimento de uma cultura participativa no âmbito da instituição escolar, na tentativa de proporcionar uma qualidade de ensino-aprendizagem para sujeitos escolares especiais ou não.

Quanto à realidade da gestão democrática na referida escola, pode-se observar que, primeiramente, a ação dos profissionais no espaço estagiado era exemplar, eles são organizados e participativos com todos, transmitem segurança e solidariedade aos discentes que chegam e frequentam à escola.

A gestão democrática e participativa ocorre quando a comunidade escolar está completamente integrada nas atividades cotidianas na instituição de ensino, e nessa escola, observou-se que atende estes princípios, pois trabalha com o público da educação especial, existindo uma integração efetiva entre todos os membros participantes da instituição de ensino.

A família se faz presente na escola, uma vez que muitas mães permanecem na escola durante o horário das aulas para prestar apoio necessário aos professores, a escola busca a integração da comunidade para o melhor aproveitamento do ensino-aprendizagem dos alunos. A gestão na escola funciona de forma participativa. Sobre isso, o estudioso Libâneo afirma:

A organização escolar não é algo objetivo elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e até integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração (LIBÂNEO, 2012 p. 445).

A modalidade educação especial, ainda se encontra carente de recursos, bem como precisa de profissionais qualificados. Ainda, no que concerne ao atendimento a alunos com deficiência visual, a necessidade de materiais didáticos e profissionais para o atendimento é maior. Uma gestão participativa corrobora positivamente, suprimindo algumas necessidades, ao mesmo tempo, funciona como um atendimento paliativo para esse público.

3.5 Problemáticas do Plano de Ação do estágio III - Gestão Escolar

A realização do plano de ação se deu a partir do estabelecido pelo estágio, partindo das observações percebidas no interior do espaço escolar, onde constatou-se que os pais e responsáveis dos alunos, por permanecerem na escola para ajudar devido as especificidades destes, às vezes, criam conflitos entre si, motivados pela peculiaridade de cada aluno, bem como por conta da ociosidade destes responsáveis durante o período em que os estudantes estão em sala de aula. Também, devido a superproteção que estes familiares dão para seus filhos, alunos da escola, o que interfere nas práticas docentes e na organização pedagógica e administrativa da escola.

Na prática, ao realizarmos o plano de ação na escola, pudemos observar ainda a questão socioeconômica destes indivíduos que, em sua maioria, dependem de auxílios financeiros (bolsa família) fornecidos pelo governo, de modo que se nota, evidentemente, a necessidade deles, de preencher o tempo ocioso com atividades que gerem renda para as pessoas. Assim, aliando tais necessidades observadas, elaboramos uma ação sensibilizadora para os responsáveis dos alunos, de modo a realizar também o incentivo ao empreendedorismo, visando à redução dos conflitos existentes e à melhoria da relação família e escola, bem como à colaboração destes nas atividades escolares realizadas, já que são seres indispensáveis para o funcionamento e progresso da instituição de ensino, tanto no campo educacional como no campo social.

No dia em que foi realizada a ação do plano, dividimos a ação em dois momentos: No primeiro momento, houve uma palestra, a qual trouxe uma reflexão das especificidades existentes na educação especial. No segundo momento, houve duas oficinas que tiveram como propósito incentivar o empreendedorismo dos responsáveis dos alunos. Como bem afirma o grande teórico Piaget:

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois a muita coisa que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades [...] (PIAGET 2007, p.50).

A aplicação da ação se deu de forma positiva, pois tal ação, atendeu os objetivos almejados, que consistiam em sensibilizar os responsáveis dos alunos sobre as especificidades diversas da educação especial e o papel da ação pedagógica democrática, bem como o

empreendedorismo durante o período, quando os responsáveis aguardam os alunos que estão em aula. Assim, estes possuirão uma fonte de renda extra e também uma forma para contribuir com os eventos realizados na escola.

3.6 Uma reflexão acerca da Escola e sua função Social Pedagógica Democrática

Uma reflexão acerca da função social, pedagógica e democrática da escola se faz necessária, pois apesar de a escola, no Brasil, ter passado e ainda passar por inúmeras mudanças e dificuldades nos últimos anos, ainda há um longo caminho a ser trilhado para que efetivamente a escola pública seja um espaço para a construção de uma sociedade que faz e exerce a democracia, tornando-a mais justa e consciente de seus deveres e direitos. Como nos orienta Libâneo, quando afirma que:

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação de cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam condições para alcançar esses objetivos (LIBÂNEO 2012 p.435).

De acordo com o autor, a escola deve fornecer subsídios para a formação do caráter do educando, indo muito além do fazer pedagógico, contribuindo para que esse aluno se torne sujeito atuante e transformador da sociedade em que vive.

Nesse contexto, é imprescindível a participação de todos os agentes da educação na busca de soluções para problemas, de modo a superar os desafios que implicam uma gestão participativa para a garantia desses direitos. Faz-se mister, também, a transmissão de valores para que o educando se torne um cidadão crítico e consciente. Nesse processo, o professor é figura primordial no processo ensino e aprendizagem, bem como, na identidade sócio cultural de toda comunidade escolar.

Na medida, porém que o professor considere que o papel do processo educacional é o de levar o aluno a desenvolver seu potencial, mediante o alargamento e aprofundamento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma associada, passa a envolver o aluno em uma participação ativa, pela qual exercita processos mentais de observação, análise, crítica, classificação, organização, sistematização, dentre outros, e, fazendo perguntas, conjecturando soluções a problemas, sugerindo caminhos, exerce poder sobre o processo educacional e sobre como e o que aprende (LÜCK. 2006, p.59).

Ao evidenciar no nosso Trabalho de Monografia, através de ações de observação participante, uma das atividades obrigatórias do Estágio Supervisionado III, que teve como um dos propósitos, vivenciar a ação da Gestão Escolar, (também se aprende com modelos), em uma Escola de Ensino Fundamental, da rede Municipal de educação, que atende alunos especiais, percebemos que o cotidiano pedagógico da gestão escolar ainda necessita de grande ajuste para que o processo ensino-aprendizagem alcance seus objetivos satisfatórios e de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que esse trabalho ofereceu uma maior compreensão da importância de se ter uma gestão democrática em uma escola de ensino fundamental e pública, alicerçado no referencial teórico aqui apresentado.

Através desse trabalho, foi permitido conhecer as atividades realizadas e a relação do gestor com a comunidade escolar na prática. Foi possível também notar que algumas ações eram, de fato, desenvolvidas no âmbito da escola visitada, e outras não. A pesquisa realizada e aqui evidenciada, contribuiu para a minha formação acadêmica e permitiu fazer uma reflexão acerca da prática pedagógica que pretendo exercer enquanto futura profissional da educação. Essa dinâmica, ao buscar compreender o contexto da realidade educacional das escolas no cenário da cidade de Manaus, trouxe à tona as suas especificidades e possibilitou refletir sobre o fazer do trabalho da gestão democrática, em uma escola da Zona Sul da cidade de Manaus.

Existem vários desafios que a gestão escolar enfrenta como: a falta de participação mais efetiva da Família na escola, a necessidade do fortalecimento do Conselho Escolar, a falta de um Grêmio Estudantil. Todos juntos podem corroborar com o sucesso efetivo e total da gestão democrática na escola, cujo foco principal é o sucesso do processo ensino aprendizagem.

Apesar da situação atual de pandemia que enfrentamos em todo o Estado do Amazonas e em todo o Brasil e conseqüentes limitações que ela tenha ocasionado para a realização desta pesquisa e a escrita do trabalho, chega-se à conclusão que a escola precisa sempre lutar para garantir a participação da comunidade, dos alunos e professores. Pode se dizer que ainda faltam muitos passos para a efetivação da gestão democrática nas escolas, porém, com a presença de um gestor com perfil democrático, a escola, aos poucos, conseguirá construir um espaço que favoreça a formação de cidadãos conscientes e protagonistas das transformações na sociedade; que ressalte a pluralidade, a diversidade, a coletividade, a participação e a autonomia de todos os alunos e dos outros sujeitos escolares.

Para todos nós, futuros docentes, as vivências do Estágio Supervisionado III, em Gestão Escolar, foi um aprendizado ímpar de experiências cotidianas da realidade da escola pública de ensino fundamental, que abriga também alunos especiais.

A experiência e a pesquisa trouxeram um enriquecimento inigualável, que jamais será esquecido e, certamente, contribuiu para meu aprendizado como futura professora pedagoga.

A aprendizagem no campo docente e no campo da gestão não se deu apenas no campo teórico, deu-se, também, no campo do “aprender a fazer, fazendo” pela modelagem, pelo olhar investigativo da observação participante.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Belisário HCL. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez,[SL], 2001.
- BRANDÃO, Z. **Diálogo com Anísio Teixeira sobre a escola brasileira**. R. bras. Est. pedag., Brasília, v. 80, n. 194, p. 95-101, jan./abr. 1999.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Senado Federal, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** –Volume I. São Paulo: Makron, 2001.
- COSTA, Renata Luiza da; LIBÂNEO, José Carlos. **EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA A DISTÂNCIA: a mediação docente e as possibilidades de formação**. Educação em Revista, v. 34, 2018.
- DE LIMA FREIRE, Rosimeire; ROCHA, Augusto César Barreto. **Análise Crítica do Planejamento da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério da Prefeitura de Manaus**. Revista Eletrônica Mutações, v. 8, n. 15, p. 0077-0090, 2017.
- DESLANDES, Suely Ferreira, GOMES Romeu, MINAYO, Maria Cecília, NETO Cruz Otavio. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21ª edição Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- FIGARO, Roseli. **Paulo Freire, comunicação e democracia**. Comunicação & Educação, v. 20, n. 1, p. 7-15, 2015.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. Cortez Editora, 1995.
- LACERDA, Beatriz Pires de. **Administração escolar**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização/ José Carlos Libâneo**, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 10ª Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 1998.
- LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola-teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, P.; OLIVEIRA, M.; TOSCHI, S. M. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-34, 2007.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, v.2, 2006.Série Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**.11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, v.3, 2013.Série Cadernos de Gestão.

MANAUS, Prefeitura Municipal de. Secretaria Municipal de Educação - Departamento de Gestão Educacional - Divisão de Educação Infantil. **Proposta Pedagógico-Curricular para Educação Infantil**. Manaus, 2016.

MANIFESTO, DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA. **A Reconstrução Educacional do Brasil. Ao Povo e ao Governo**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1932.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: PioneiraThomson,2002.

MANAUS. Secretaria Municipal de Educação-Subsecretaria de Gestão Educacional Departamento de Gestão Educacional Divisão Distrital Zonal Sul. **Projeto Político-Pedagógico**. Manaus, 2017.

SANDER, Benno. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 23, n. 3, 2007.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Autores associados, 1995.

SANTOS, Kelly Cristina Batista dos. **Conselho de Escola: cenários e desafios de uma escola pública de Natal**. 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SHIROMA, E.; MORAES, M. C. M.; EVANGELISTA, O. **Política Educacional**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011.

SOUZA, ALL de. Qualidade do ensino público e democratização da gestão escolar: pressupostos, implicações e perspectivas. SOUZA JUNIOR, L. de; FRANÇA, MSB de. (Orgs.). **Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade de ensino**. Brasília: Líber Livro, p. 278-291, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em revista, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, MICHELLY Dias da; CARVALHO, Rachel de. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

TORRES, Leonor Lima. A construção da autonomia num contexto de dependências: limitações e possibilidades nos processos de (in)decisão na escola pública. **Revista: Educação, sociedade**

e culturas. n.32. p.91-103, jun.2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/20935>. Acesso em :27 agosto 2020.

ZANKOSKI, S. M. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor.** Cadernos PDE, 2013.