

Secretaria de Estado
de Educação



Ciclo de Estudos

PARA O PROCESSO DE ESCOLHA DOS DIRETORES DAS
ESCOLAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO

CUIABÁ/MT
2011



GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

**CICLO DE ESTUDOS PARA O PROCESSO DE ESCOLHA
DOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS
DE MATO GROSSO**

GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO
BÁSICA: UM DESAFIO DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA

CUIABÁ/MT
2011

SILVAL DA CUNHA BARBOSA
GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO

FRANCISCO TARQUINIO DALTRO
VICE-GOVERNADOR

ROSA NEIDE SANDES DE ALMEIDA
SECRETÁRIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

FÁTIMA APARECIDA DA SILVA REZENDE
SECRETÁRIA ADJUNTA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

ANTONIO CARLOS IÓRIS
SECRETÁRIO EXECUTIVO DO NÚCLEO EDUCAÇÃO

PAULO HENRIQUE LEITE OLIVEIRA
SECRETÁRIO ADJUNTO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE PESSOAL

JORGE SJABLEWSKI
SECRETÁRIO ADJUNTO DE ESTRUTURA ESCOLAR

CATARINA DE ARRUDA CORTEZ
SUPERINTENDENTE DE GESTÃO ESCOLAR

ALCIMARA ATAÍDES DA COSTA
COORDENADORA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO
DA GESTÃO ESCOLAR

BÁRBARA PRADO SILVA
GERENTE DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DO
ATENDIMENTO ESCOLAR

EQUIPE DE TRABALHO
ABELARDA FERREIRA SANTOS
CÁTIA CRISTINA ALCANTARA DE FIGUEREDO
ENILZA VITÓRIO PACHECO DE ALMEIDA
JÚLIO MONTEIRO FILHO
MARIA ELIZABETH SILVA NASCIMENTO
MARIA SIMONE TURCATTO
MARIA DE LOURDES FIGUEREDO SILVA DUARTE
MARLI DORNELA LIMA DE OLIVEIRA
MARLEI COMIN
SOLANGE DE LIMA LULA MARQUES
ZENE MARIA ELIAS ARANTES

Prof^ª. Dr^ª. LINDALVA MARIA NOVAES GARSKE
CONSULTORIA



Atribui-se à escola o papel de formação da cidadania. A cidadania é a conjugação do binômio autonomia e participação, que resulta na sociedade organizada, capaz de definir seu projeto de vida. Para que a escola forme cidadãos, deve antes, ela própria sintetizar características da cidadania, como instituição autônoma, livre, feita pela participação

(GADOTTI & ROMÃO: 1993).



ÍNDICE

- 7** Apresentação
- 8** Gestão Democrática e qualidade na educação básica:
um desafio do gestor da escola pública
- 14** Gestão Democrática: um referencial na construção da
qualidade na educação básica
- 22** Bibliografia Consultada
- 23** Anexo I
- 25** Gestão Democrática e Qualidade na Educação Básica: um desafio
dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar (CDCE)
- 27** Apresentação
- 28** Gestão Democrática e Qualidade na Educação Básica: um desafio
dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar (CDCE)
- 32** O papel político e as atribuições do Conselho Deliberativo da
Comunidade Escolar (CDCE)
- 38** Bibliografia Consultada

APRESENTAÇÃO

A construção de uma escola pública democrática passa, num primeiro momento, pela compreensão de que a democracia é um construto humano e histórico, por isso não acabado, pelo contrário, em constante transformação. A democracia, nesse sentido, está em permanente construção e, se não estivesse, não seria democracia (COSTA 2004). Com base nesse pressuposto a Secretaria de Estado de Educação – SEDUC - Mato Grosso compreende que escola enfrenta um desafio que é o de construir democracia e, mais, enfrenta um desafio de entender e, com isso, estabelecer uma relação entre a gestão democrática e a qualidade na educação.

Compreendendo, ainda, que a relação entre gestão democrática e qualidade da educação é construção coletiva e, mais, que a coordenação desse processo construtivo depende de uma liderança que se configure como um defensor da escola pública, apresente pré-disposição para o trabalho coletivo, tenha espírito ético e solidário e que seja conhecedor da realidade da escola, a SEDUC, por meio de sua Superintendência de Gestão Escolar, pela implementação de um ciclo de estudos para o processo de escolha dos diretores das escolas estaduais de Mato Grosso, elaborando, para este trabalho, um Caderno intitulado “Gestão democrática e qualidade na educação básica: um desafio do gestor da escola pública”.

Trata-se de um material cuja elaboração teve como base as reflexões apresentadas pela Equipe de Trabalho da Superintendência de Gestão Escolar, setor da SEDUC. A finalidade é proporcionar, aos candidatos ao cargo de diretor, os fundamentos básicos para a compreensão mais abrangente de gestão democrática como referência para alcance da qualidade da educação.

Por fim, reafirmamos o nosso compromisso com a socialização de conhecimentos acerca de um modelo de gestão escolar, entendida como forma de atuação que se só se constitui como democrática, quando a escola se constitui como espaço de construção de participação, construção de autonomia e de descentralização de tomadas de decisão.

Rosa Neide Sandes de Almeida
Secretária de Estado de Educação

**Gestão Democrática e
Qualidade na
Educação Básica:
UM DESAFIO DO
GESTOR DA ESCOLA
PÚBLICA**

Discutir gestão democrática na sua relação com a qualidade pressupõe compreender alguns dos elementos que dão sustentação teórica e metodológica à concretização dos avanços de uma instituição educacional, nos seus aspectos quantitativos e qualitativos, tais como - a função social da escola e sua relação com suas finalidades sociais e legais, a gestão democrática na sua relação com a dimensão pedagógica e o perfil de gestor necessário na construção de uma escola de qualidade. Sem essa compreensão mínima dificilmente os diferentes segmentos da escola – professores, funcionários, alunos e pais e mães de alunos – estarão efetivamente preparados para construir processos democráticos na escola, como referência para a busca de qualidade.

A função social da escola é assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas e sociais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética, por meio da promoção da apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores, por parte dos alunos, garantida, basicamente, pela ação mediadora dos (das) professores (as) e pela organização e gestão da escola (LIBÂNEO, 2004).

Compreender a função social da escola na sua relação com as finalidades sociais e legais pressupõe o entendimento de que a escola, na sua relação com os demais órgãos oficiais e a comunidade, se constitui como espaço de consolidação dos princípios estabelecidos na Constituição Federal/88 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/96, sobretudo aqueles que dão sustentação à construção dos princípios da gestão democrática no ensino público e da garantia do padrão de qualidade, tais como:

- **Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;**
- **Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar;**
- **Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;**
- **Respeito a liberdade e apreço à tolerância;**
- **Valorização da experiência extra – escolar;**
- **Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.**

Esses princípios são, por assim dizer, as bases de sustentação para a concretização, pela escola, das quatro finalidades específicas da educação básica:

I. O desenvolvimento pleno do educando: A escola tem uma responsabilidade essencial na concretização dessa finalidade e, nesse sentido, todo ambiente escolar deve estar organizado de modo a favorecer o pleno desenvolvimento do educando, para o trabalho, para a sociabilidade e para prática simbólica.

II. A garantia da formação comum indispensável para o exercício da cidadania: A própria escola se constitui como espaço de exercício de cidadania, na medida em que garante o direito de acesso e permanência, e que garante a formação da consciência cidadã por meio de aspectos relativos aos conhecimentos das matérias escolares e aos aspectos práticos que possibilitam aos educandos a participação ativa de sua transformação.

III. A garantia da compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade: A escola é o ambiente ideal para a conscientização e para o desenvolvimento de projetos voltados à responsabilidade com o ambiente natural e social.

IV. A garantia das condições necessárias para progressão em estudos posteriores: Aqui a discussão está relacionada diretamente com a qualidade, com a necessidade do estabelecimento, pela escola, de articulação entre os diferentes níveis de ensino e a garantia de uma proposta de formação que assegure aos educandos uma progressão efetiva do ensino fundamental para o médio e do médio para o superior. Para concretização desses princípios e finalidades a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394, estabelecem à União, Estados e municípios, a obrigatoriedade de elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Estadual de Educação (PEE) e Plano Municipal de Educação (PME).

Estes planos tratam da apresentação de diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e avaliados, pelos diferentes segmentos da escola, pelas representações organizadas da sociedade, comprometidas com o avanço da política educacional, tendo em vista que apontam as políticas para diferentes níveis e modalidades da

educação escolar do ponto de vista da gestão, do financiamento, da formação e valorização dos profissionais da educação e das políticas de avaliação institucional, indicando para unidade escolar uma série de parâmetros para construção das políticas que constarão no seu Projeto Político Pedagógico, na medida em que a unidade escolar é responsável pela concretização das finalidades específicas da educação básica.

A noção de projeto, nesse sentido, extrapola o simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas ou a idéia de que um projeto educativo se constitui como algo que é construído e, em seguida, arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de cumprimento de tarefas burocráticas. A compreensão aqui é a de que um projeto educativo se constitui:

Como um conjunto articulado de propostas e programas de ação, delimitados, planejados, executados e avaliados em função de uma finalidade, que se pretende alcançar e que é previamente delineada mediante a representação simbólica dos valores a serem efetivados. [...] O núcleo, no caso, é uma intencionalidade, ou seja, um sentido, uma significação, que articula todas as ações, todas as medidas, todas as práticas, desenvolvidas por todos os sujeitos que se encontram no mesmo campo de atuação. (SEVERINO: 1998, p. 82).

O projeto, assim entendido, não pode ser considerado como um fim em si mesmo, mas sim como um instrumento a ser utilizado na busca dos rumos, da direção que a escola deve tomar. Dessa forma, o projeto passa a se constituir como um mecanismo de caráter essencialmente político e pedagógico.

É político por ter um compromisso a ser firmado com a formação do educando para um determinado tipo de sociedade. A dimensão política só se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica. A dimensão pedagógica, por sua vez, é a principal responsável pela garantia da efetivação das intencionalidades

da escola. Nesse sentido, político e pedagógico são duas dimensões indissociáveis de um projeto educativo (SAVIANI: 1989 - p. 92).

O cumprimento das dimensões política e pedagógica pressupõe, indiscutivelmente, o envolvimento permanente da comunidade escolar nos momentos de reflexão e discussão acerca dos seus problemas, para que se possa definir a escola almejada e buscar alternativas viáveis à sua construção.

Assim, o projeto deve ser considerado como um instrumento que possibilita o exercício da cidadania no interior da escola, na medida em que pode propiciar a vivência democrática, enquanto forma de vivência que pressupõe, necessariamente, participação ampla. Isso significa, fundamentalmente, a possibilidade de resgate do espaço escolar como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva.

Pensar a escola como uma instância responsável pela concretização das finalidades específica da educação básica, tendo como parâmetros princípios, metas e objetivos que constam nos planos de educação, pressupõe um compromisso efetivo com a construção de uma nova e diferente forma de organização da escola atual, o que, por sua vez, depende:

- Da redefinição da cultura organizacional ali instaurada, pois, sem essa redefinição as mudanças pretendidas correm risco de se tornarem ineficazes.

- Da construção de um projeto que reconheça os problemas da escola e do sistema educacional como um todo, que compreenda efetivamente as relações institucionais, interpessoais e profissionais neles presentes, assumindo a escola como uma instância social de contradições propícia ao debate construtivo.

- Do entendimento de que o processo de construção de um projeto de uma instância de caráter formal, como a escola, se constitui como exercício de uma atividade engajada, intencional, científica, de caráter político e ideológico e isento de neutralidade.

- De uma previsão de futuro sem desconsiderar, porém, as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta o contexto e os pressupostos filosóficos, culturais e políticos de quem, com quem e para quem se propõe à construção de um projeto.

- Do reconhecimento do papel estratégico das instituições da educação básica na construção de uma nova ética, centrada na vida, no mundo do trabalho, na solidariedade e numa cultura da paz, superando as práticas opressoras, de modo a incluir, efetivamente, os grupos historicamente excluídos: negros, quilombolas, pessoas com deficiência, povos indígenas, trabalhadores do campo, mulheres, LGBTT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais), entre outros¹.

O exposto até aqui inclina a levantar algumas questões, tais como: qual é a noção de gestão que deve servir como base de reflexão na construção de uma nova e diferente forma de organização da escola? Quem é responsável pela coordenação no processo construção de uma nova e diferente forma de organização da escola pretendida?

¹ Texto extraído do Documento Final do CONAES.

Gestão Democrática:
UM REFERENCIAL
NA CONSTRUÇÃO
DA QUALIDADE NA
EDUCAÇÃO BÁSICA

Embora a defesa da gestão democrática já venha sendo colocada em discussão desde o manifesto dos Pioneiros da Escola Nova (1930), essa discussão ressurgiu a partir de meados dos anos de 1970, e esse modelo de gestão passa a ser consagrado constitucionalmente como princípio básico da educação escolar de caráter público na Constituição Federal (1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996). Contudo, apesar da consagração, ela não tem, de certo modo, sido compreendida como um referencial para o alcance da qualidade na educação básica. Entender, todavia, a gestão democrática como referencial na construção da qualidade na educação básica exige uma compreensão de três pontos básicos: gestão da escola pública, democracia e gestão na sua relação com a dimensão pedagógica.

O termo gestão é recente na literatura educacional e deriva das transformações ocorridas no campo da administração, decorrentes das inter-relações que acontecem no mundo sociocultural e econômico globalizado. Na educação, o termo administração foi substituído por gestão, qualificada, normalmente, como gestão democrática, assegurada como dispositivo constitucional - de tal forma que as instituições públicas possam criar sua cultura político-educativa e a prática democrática no seu cotidiano (RIBEIRO: 2009, p. 140-141).

Democracia se constitui como um sistema de vida, um modo cotidiano de efetivação das interações interpessoais que guia e orienta o conjunto das atividades de uma determinada comunidade (Oliveira, 2009), nesse caso em específico, da comunidade escolar.

Quanto a gestão da escola pública trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar².

² BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.

A gestão democrática, enquanto construção coletiva da educação, da escola, das instituições, do ensino, da vida humana, faz-se, na prática, quando se tomam decisões sobre todo Projeto Político Pedagógico, sobre as finalidades e objetivos dos planejamentos de cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades do professor e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo de sua realização (FERREIRA, 2004, p. 295).

A escola, nessa perspectiva, tem de ser eficaz, ser eficiente e tem que garantir efetividade social. Para tanto, tem que ter claro o que significa ser eficiente? Eficiente em relação a quê? A mesma questão se coloca para eficácia. O que é uma escola eficaz? A noção de efetividade social, ou seja, de garantia de acesso e de permanência, com qualidade social para todos, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, é que vai indicar as respostas a essas questões. Assim, eficiência, eficácia e efetividade social da escola revelam a compreensão e o alcance da função social da educação e da escola que a comunidade escolar quer. A democratização da escola não é uma via de mão única. Existem várias possibilidades e alternativas para a sua implementação, resultantes dos embates e das várias possibilidades políticas desencadeadas coletivamente pelos diferentes atores em cada unidade escolar (DOURADO, MORAES, OLIVEIRA, 2010)

Nesse sentido, a gestão escolar, deve ser entendida como forma de atuação, como prática, que se só se constitui como democrática, quando a escola se constitui como espaço de construção de participação, construção de autonomia e de descentralização de tomadas de decisão.

O processo participativo e a autonomia, por sua vez, só são efetivamente assegurados quando entendidos como conquistas processuais, não se constituindo, assim, como processo formal e simbólico, destinado a dar “ilusão” de participação e de autonomia,

mas como um evoluir de formas coletivas, que possibilitem a distribuição da autoridade, de modo a atingir as intencionalidades estabelecidas pelos diferentes segmentos da escola.

A dificuldade em compreender a participação e autonomia como conquistas processuais tem se configurado, como um obstáculo para que a escola assuma coletivamente a responsabilidade pela definição, organização e execução de suas políticas.

É preciso levar em consideração, todavia, que o fato de ter conquistado o direito de definir, organizar e executar suas políticas não pode significar, sob hipótese nenhuma, a possibilidade de liberação do Estado de seu dever de assegurar as condições de oferta da educação de qualidade e em quantidade suficiente para o atendimento da demanda social. O Estado é, e deve continuar sendo, a instituição política responsável pelo estabelecimento das diretrizes gerais que dão sustentação à organização das unidades escolares.

Garantir no espaço escolar participação, descentralização de tomada de decisão e autonomia, exige a instauração de uma forma de organização do trabalho, tanto administrativo quanto pedagógico, que assegure rompimento das práticas competitivas, corporativas e autoritárias, da rotina do mando impessoal e racionalizado que permeia as relações no interior da escola, da minimização dos efeitos fragmentários da divisão do trabalho, que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão, o que vêm repetidamente acontecendo na escola, mesmo com a implementação de instrumentos democratizantes como o processo eletivo para o cargo de diretor escolar, a instituição dos conselhos escolares e a possibilidade de construção de seu projeto.

Mediante este quadro, parece não haver dúvidas de que a escola deve envolver cada vez mais seus diferentes segmentos em suas atividades. É esse envolvimento que pode possibilitar a construção de um projeto de escola diferente da escola atual. Esse envolvimento, no entanto, deve estar em um âmbito teórico, interpretativo e crítico.

Desse modo, não pode ser compreendido como um mecanismo a serviço da gestão, mas principalmente como um processo de aprendizagem, um espaço de formação dos diferentes segmentos da

escola. Um processo, enfim, em que todos tenham o direito e a liberdade de elaborar e expressar suas idéias e opiniões, de fazer as intervenções necessárias e de participar nas tomadas de decisão em um clima de cooperação e co-responsabilidade.

A construção de uma escola nessa perspectiva só poderá ocorrer e ganhar sentido se combinada com um verdadeiro esforço de recriação político-institucional, que possibilite um novo vínculo entre a escola e os diferentes segmentos que a compõem, conquistando espaço para exercício, de modo mais pleno e categórico, da força democrática.

Isto tem a ver, logicamente, com o modo como as pessoas se organizam para realizar as atividades inerentes à educação escolar.

Na verdade, isto tem a ver com a concepção que se tem de gestão escolar na sua relação com as quatro dimensões que lhe dão sustentação: dimensão administrativa, dimensão política, dimensão cultural e dimensão pedagógica.

A dimensão pedagógica deve ser desenvolvida de forma integrada às demais dimensões, constituindo-se como referência. Isto requer mudança de paradigmas do ponto de vista da gestão, uma vez que a escola precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Para essa nova forma de gestão o fazer educativo constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola (Dourado, Oliveira e Moraes, 2010).

Esse processo, configurado como uma gestão consubstanciada em princípios democráticos, na argumentação de Libâneo (2004), apresenta seis áreas de atuação que, articuladas entre si, asseguram o apoio pedagógico e operacional ao trabalho desenvolvido pela escola, contribuindo com os docentes em seu exercício profissional na escola e na sala de aula.

São essas as seis áreas sugeridas:

- a) Planejamento, formulação e execução do projeto político pedagógico;
- b) Organização e desenvolvimento do currículo;
- c) Organização e desenvolvimento do ensino;
- d) Práticas de gestão administrativa e pedagógica;
- e) Desenvolvimento profissional
- f) Avaliação institucional e da aprendizagem

Essas áreas de atuação da gestão são de responsabilidade direta dos educadores que desempenham funções de direção e coordenação pedagógica da escola.

Daí a necessidade de reflexão constante acerca da gestão escolar e da atuação desses educadores, visto que precisam ter domínio teórico e prático do conteúdo dessas áreas e as competências correspondentes.

A reflexão acerca da gestão escolar, que se constitui, também, numa reflexão acerca da atuação do gestor escolar remete a pensar neste profissional da educação como um articulador na organização do trabalho escolar e dos espaços de decisões, junto à comunidade escolar, na perspectiva de participação coletiva.

Remete, ainda, a pensar que as iniciativas por ele tomadas devem orientar e propiciar condições a todos de agir nos espaços escolares no sentido de discutir, acompanhar e controlar as ações pedagógicas, administrativas, culturais e financeiras, bem como a implementação das políticas públicas que resultem em melhor qualidade da educação ofertada pelo estabelecimento de ensino que representa.

Segundo Luck (2009), um bom gestor escolar precisa compreender uma série de aspectos que envolvem a educação, dentre os quais se destacam:

- sentido da educação, seus fundamentos, princípios, diretrizes e objetivos propostos pela teoria educacional e pela legislação;
- sentido e os objetivos da educação na sociedade atual;
- Os alunos a quem a escola deve atender, suas necessidades e suas características pessoais e orientações para a vida;
- As necessidades educacionais e humanas, em relação ao seu estágio de desenvolvimento e seus desafios sociais;
- As condições que garantem uma aprendizagem melhor;
- A organização da escola para oferecer ao aluno condições educacionais favoráveis para sua formação e aprendizagem efetiva.

Além do mais, um bom gestor escolar precisa ter convicção acerca da importância da escola pública; ser um articulador das políticas da escola, tanto interna como externamente; ter convicção no trabalho coletivo; ter espírito ético e solidário; conhecer a realidade da escola; ter a credibilidade da comunidade escolar e da comunidade do entorno da escola; por fim, ter capacidade de realizar um trabalho conjunto com o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar. Depende, ainda, de conhecimentos, dentre outros aspectos, da:

- **Constituição Federal e Constituição Estadual;**
- **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;**
- **Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino;**
- **Legislação Educacional da União e de seu Estado,**
- **Instrumentos Normativos e Executivos de seu sistema e rede de ensino;**
- **Estatuto do Magistério;**
- **Estatuto da Criança e do Adolescente;**

Nesses termos, pode-se ressaltar que o gestor escolar exerce um papel fundamental para que a escola cumpra com a sua função social.

A escola precisa ser eficaz, eficiente e apresentar efetividade social.

Para isso tem que ser bem coordenada, representada e administrada pelo gestor, profissional da educação escolhido pelos segmentos da escola para exercer liderança em articulação com o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE).

Na realidade, o gestor escolar deve se constituir como uma liderança com capacidade plena de assimilação e aglutinação das aspirações, dos desejos, das expectativas da comunidade escolar, para que em parceria com o Conselho garanta a mobilização desta comunidade nas tomadas de decisão da escola e o seu envolvimento em torno de um projeto comum.

BIBLIOGRAFIA

1. BRASIL. Constituição Federal – 1988.
2. BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 1996.
3. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.
4. COSTA. Daianny Madalena. Tempos de democracia e participação: o Conselho Escolar como possibilidade de desconcentração de poder. Educação Unisinos, V. 5, no. 9, jul-dez, (2004), p. 66.
5. Documento Final da CONAES- 2010.
6. DOURADO, Luiz Fernandes; MORAES, Karine Nunes de; OLIVEIRA, João Ferreira de. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. escoladegestores.mec.gov.br/site/4...gestao_escolar/pdf/texto2. 2010.
7. LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. Revista e ampliada – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
8. LUCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências.. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.
9. OLIVEIRA, Inês B. de. Democracia no cotidiano da escola. Petrópolis, RJ: DP at Alii; Brasília, DF: CNPq, 2009.
10. RIBEIRO, Márcia Maria Gurgel. A gestão do conhecimento e o currículo escolar. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa. Política Educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber Livros, 2009. P. 140-141.
11. SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez- Autores Associados, 1989.
12. SEVERINO, Antonio Joaquim. O projeto político-pedagógico: uma saída para escola. In: AEC – Para onde vai a escola. V. 27, no. 107, 1998.

ANEXO 1

Orientações técnicas para elaboração da Proposta de Trabalho do(a) candidato(a) inscrito ao processo de escolha de diretor

Art. 55 O candidato que não fizer apresentação de sua proposta de trabalho em Assembléia Geral, em data e horário marcados pela Comissão, estará automaticamente desclassificado. (Lei nº 7.040/98).

PROPOSTA DE TRABALHO DO(A) CANDIDATO(A)

Premissas Básicas

- elaboração e apresentação obrigatórias;
- orientação técnica fornecida pelo(a) assessor(a) pedagógico(a);
- pressupostos e diretrizes operacionais constantes no documento de estudos dos candidatos.

Antecedentes do Plano

- diagnóstico atual das necessidades e oportunidades existentes na escola (físico, material, pessoal, equipamentos e espaço de ambiência), organização e funcionamento do CDCE, podendo abranger também recursos existentes na própria comunidade e ou município;
- pesquisa, consulta aos profissionais da educação, pais, alunos, CDCE e comunidade, sobre as expectativas, objetivos e projetos a serem concretizados em ações e resultados, pela escola;
- acesso, estudo e debates sobre PDE, PPP, Regimento Escolar e do CDCE, bem como resultados de ações, projetos e avaliações – profissionais, dos alunos e IDEB, ENEM e Prova Brasil.
- levantamento da situação da unidade escolar quanto a documentação legal (autorização, credenciamento) e situação organizativa da secretaria da escola.

Sugestão para elaboração da proposta

1 Justificativa da Proposta de Trabalho

2 Objetivo Geral

3 Metas

3.1 Ações e Projetos

3.2 Estratégias

3.3 Avaliação

Sugestão de Quadro para Elaboração da Proposta

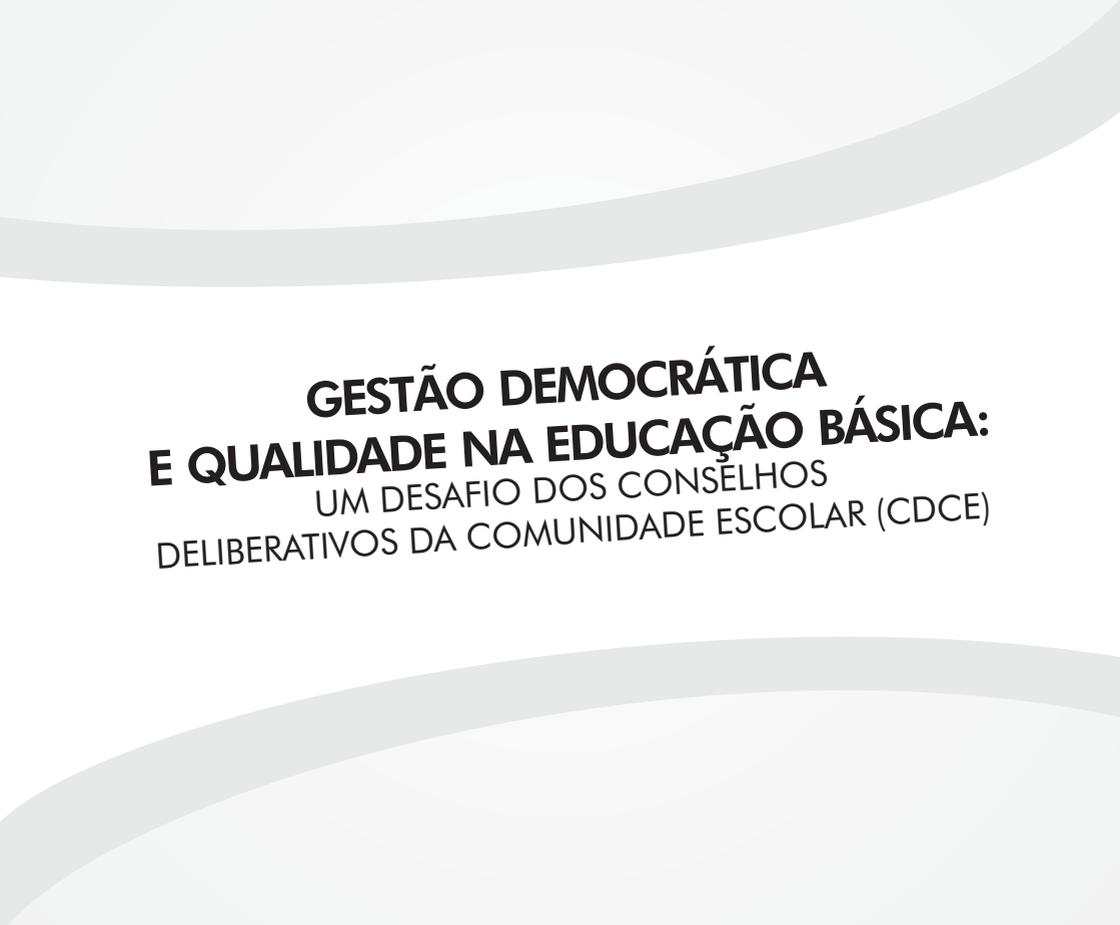
Meta

--

Objetivo Geral

--

Ação	Estratégias	Avaliação

The page features two thick, light gray curved lines that sweep across the top and bottom, framing the central text. The top line starts from the left edge and curves towards the right. The bottom line starts from the left edge and curves towards the right, mirroring the top line's shape.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA
E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO BÁSICA:**
UM DESAFIO DOS CONSELHOS
DELIBERATIVOS DA COMUNIDADE ESCOLAR (CDCE)



A escola é uma instituição viável para que os sujeitos nela envolvidos experimentem recriá-la, acentuando as aprendizagens de convivência com o outro, que, efetivamente, exercitem a sua cidadania, tornando-se sujeitos de direito e plenamente capazes de brigar por eles, coletivamente. O exercício da cidadania corresponde diretamente ao poder de decidir (COSTA: 2004).



APRESENTAÇÃO

Sabedora de que a existência de um conselho na escola corresponde a novas formas de relações entre escola e sociedade, repercutindo, consideravelmente, nas práticas de descentralização, autonomia e co-responsabilidade no interior dessa instituição.

Sabedora de que a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla.

Que essa articulação é, fundamentalmente, um papel a ser desenvolvido pelo Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, é que a Secretaria de Estado de Educação- SEDUC, do Estado de Mato Grosso, organiza o ciclo de estudos envolvendo os CDCEs, cuja discussão se dará em torno do tema - Gestão democrática e qualidade na educação básica: um desafio dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar (CDCE).

Trata-se de um material organizado pela equipe de trabalho da Superintendência de Gestão Escolar-SEDUC, que tem como objetivo proporcionar aos CDCEs as referências básicas para a compreensão da Gestão Democrática como referência para construção da qualidade do trabalho e das relações sociais na escola.

Para tanto, apresentaremos um Caderno intitulado “Gestão Democrática e qualidade na educação básica: um desafio dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar (CDCE)”, enfocando pontos como: gestão democrática, noção de conselho, papel político e atribuições do CDCE.

Esta iniciativa é norteadada pela convicção de que o encaminhamento das questões que interessa ao coletivo da escola só se efetivará, na medida em que esta instituição conta, no seu cotidiano, com a existência de um CDCE fortalecido. É com este espírito que a SEDUC, por meio da Superintendência de Gestão escolar, convida os membros dos Conselhos de cada escola pública estatal para desta discussão.

Rosa Neide Sandes de Almeida
Secretária de Estado de Educação

**Gestão Democrática
e Qualidade na
EDUCAÇÃO BÁSICA:
UM DESAFIO DOS
CONSELHOS
DELIBERATIVOS DA
COMUNIDADE
ESCOLAR**

Como forma de organização da escola, que exige a participação efetiva de seus vários segmentos - pais, professores, estudantes e funcionários - na construção, execução e avaliação de projetos atinentes a questões pedagógicas, administrativas, financeiras e nos processos decisórios da escola, a gestão democrática deve ser concebida:

Como uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.³

À Gestão Democrática cabem os aspectos administrativos e pedagógicos que, na argumentação de Freitas (2009), orientam e definem as questões relativas a qualidade da educação, da aprendizagem dos alunos e de sua formação cidadã, os valores que assimilaram, melhor dizendo, o resultado de todo processo educacional e o desenvolvimento de suas potencialidades para serem produtivos e felizes na sociedade e na família.

Diante disso, mesmo com um corpo de professores e funcionários competentes e compromissados, a escola tem dificuldade de realizar tudo que ela espera, sobretudo, numa conjuntura de tantas transformações como a do momento atual.

Na realidade, o momento atual, exige que a escola organize sua estrutura administrativa e sua política pedagógica com base em princípios coletivos. Aliás, o projeto de escola deve ser entendido como projeto coletivo.

³ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.

Mas como esse projeto coletivo se constitui?

O projeto coletivo se constitui por meio da organização dos diferentes segmentos que compõem a instituição escolar, quais sejam: direção da escola, equipe pedagógica, funcionários, professores, alunos e pais e mães de alunos. São estes os atores, também chamados de segmentos da escola, os autênticos responsáveis pela definição das intencionalidades da escola e da organização de sua estrutura e funcionamento.

Desde 1988, com a promulgação da Constituição Federal e desde 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional no. 9.394, que normatizam a organização da educação escolar no país, delegando competências tanto dos órgãos macros da educação, quanto da unidade escolar, as políticas públicas brasileiras colocam como essencial a importância da democratização da educação e da escola, por meio da organização de órgãos colegiados, na perspectiva de construção de práticas participativas.

No interior da unidade escolar a decisão foi pela criação de conselhos escolares, como entidades que congregam e representam os diferentes segmentos da escola – diretor, professores, funcionários, alunos, pais e mães de alunos - se configurando, portanto, como voz e voto destes segmentos. Esses conselhos desempenham um papel de suma importância para construção da democracia na escola que é o de garantir que toda comunidade escolar seja envolvida nas decisões a serem tomadas e na construção do projeto político pedagógico dessa instituição educativa.

A criação e atuação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE) nas escolas públicas no Estado de Mato Grosso, tem se mostrado um dos caminhos para se avançar na democratização da gestão escolar. Entretanto, sua efetividade ainda atende mais ao princípio formal do que aos princípios de controle social do público pelo público.

O Conselho não pode ser compreendido como um mecanismo a serviço da gestão, mas principalmente como um espaço social de diálogo, de reivindicação, de articulação, de busca de alternativas, de administração de conflitos, de manifestação de zelo pela educação de qualidade. Um espaço de aprendizagem e de formação dos diferentes segmentos da escola. Um espaço, enfim, em que todos tenham o direito e a liberdade de elaborar e expressar suas idéias e opiniões, de fazer as intervenções necessárias e de participar nas tomadas de decisão em um clima de cooperação e co-responsabilidade.

Assim concebida, a noção de gestão e de conselho escolar está relacionada a resultado de ações coletivas. É totalmente diferente uma decisão do diretor de uma decisão do colegiado. Estamos acostumados com a lógica de gestão centrada na figura do gestor, do diretor de escola.

A efetivação da gestão democrática implica ações compartilhadas que resultem na participação de todos, contrariando a lógica cartorial e hierárquica vigente na gestão das escolas. Não se muda a cultura escolar sem o trabalho coletivo, mas com discussões conjuntas e a busca de resolução dos problemas, de modo participativo (DOURADO, MORAES, OLIVEIRA, 2010).

Para o fortalecimento dos conselhos, entendidos como principais espaços de decisão e deliberação das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas das escolas, aponta-se a necessidade de transformações na cultura escolar que norteie a prática do gestor.

Adotar novas práticas amplia as perspectivas de melhoria no ensino, da gestão escolar democrática e da definição de ações coletivas na escola.

Nessa direção, definir claramente o papel político e as atribuições do Conselho na sua relação com a gestão da escola é tarefa primordial.

O PAPEL POLÍTICO E AS ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DELIBERATIVO DA COMUNIDADE ESCOLAR (CDCE)

A democratização da gestão é defendida como possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos, no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

A defesa desse pressuposto se constitui como papel político do CDCE, enquanto mecanismo democratizante da gestão escolar.

Nesses termos, a organização da escola que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se busca e se deseja práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar, entidade que representa esse coletivo, liderança e vontade firme para coordenação, junto com o gestor da unidade escolar, do processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução.

Nesse sentido, a natureza do papel a ser exercido pelo CDCE tanto é política como pedagógica.

Política na medida em que pode contribuir com o estabelecimento de transformações na escola e na prática educativa. Pedagógica pelo seu caráter educativo e pela condição de estabelecimento de mecanismos, também educativos, que contribuem para com a concretização dessas transformações.

O cumprimento do papel político e pedagógico do CDCE depende, fundamentalmente, do estabelecimento de ações conjuntas entre o Conselho e o gestor da escola. Aliás, o gestor é membro nato do conselho. A articulação entre diretor e CDCE é condição básica para efetuar o processo de descentralização do poder de decisão e de construção da autonomia da escola. Essa é uma das condições de criação e sustentação de ambientes que favoreçam a participação.

O papel a ser exercido pelo Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar na construção de uma escola de qualidade requer, por parte dos membros do CDCE, o conhecimento da legislação que norteia as políticas a serem empreendidas pela escola, bem como das principais atribuições do Conselho, em torno das dimensões da gestão escolar: dimensão política, dimensão pedagógica e dimensão financeira. Dentre as leis que foram criadas para dar sustentação na organização, execução e avaliação da escola, nos seus diferentes níveis e modalidades, devem ser conhecidas:

- **Constituição Federal e Constituição Estadual;**
- **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;**
- **Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino;**
- **Legislação Educacional da União e de seu Estado,**
- **Instrumentos Normativos e Executivos de seu sistema e rede de ensino;**
- **Estatuto do Magistério;**
- **Estatuto da Criança e do Adolescente;**

As principais atribuições do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), abrangendo as três dimensões da gestão escolar, são:

DIMENSÃO POLÍTICA

- 1** Participar ativamente da construção da gestão democrática na escola;
- 2** Mobilizar a comunidade externa e interna na perspectiva de garantir a participação efetiva na escola;
- 3** Convocar assembléias gerais dos segmentos da comunidade escolar;
- 4** Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros conselhos.

DIMENSÃO PEDAGÓGICA

- 1** Coordenar, numa articulação com o gestor, a construção, execução e avaliação do projeto político pedagógico e o plano de desenvolvimento escolar;
- 2** Coordenar, em conjunto com a direção da escola, o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar.
- 3** Acompanhar a organização do tempo escolar, dando especial atenção ao calendário escolar;
- 4** Acompanhar o processo ensino-aprendizagem na escola;
- 5** Participar da elaboração e execução da política de formação continuada dos membros do CDCE;
- 6** Acompanhar a evolução dos indicadores da qualidade da escola.

DIMENSÃO FINANCEIRA

- 1** Acompanhar a aplicação dos recursos advindos de programas como: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE);
- 2** Coordenar a implementação de projetos financiados pela SEDUC e pelo MEC;
- 3** Elaborar e acompanhar o plano de aplicação dos recursos financeiros da escola;
- 4** Garantir e a devida prestação de conta dos recursos aplicados junto aos órgãos centrais;
- 5** Encaminhar ao Conselho Fiscal o balanço e o relatório antes de submetê-los à apreciação da assembleia geral.

Esse conjunto de atribuições revela que o CDCE é um instrumento importantíssimo de democratização da escola pública. No entanto, há que se considerar que os conselhos, de modo geral, têm concentrado suas energias em torno de uma das dimensões da gestão, a financeira.

Esta dimensão se divide, basicamente, em três momentos: no levantamento das prioridades, na execução e na prestação de contas.

O levantamento das prioridades está relacionado diretamente à tomada de decisão.

A tomada de decisão exige do CDCE muita clareza com relação à função social da escola e os objetivos que esta instituição pretende alcançar. Este é o momento de planejar. O momento da execução é o da aplicação dos recursos financeiros, sendo que esta aplicação deve estar de acordo com o planejamento construído anteriormente.

A prestação de contas é o momento da comprovação das despesas realizadas e da verificação da concretização das metas.

Com a possibilidade de construção da autonomia pela escola, uma das competências exigidas ao CDCE é o Controle Social dos Recursos, como forma de garantir o direcionamento dos recursos advindos para escola na viabilização das ações pedagógicas e administrativas.

Embora os conselhos tenham centrado o seu foco na dimensão financeira da gestão, é preciso entender que restringir o foco nessa dimensão não vai ser o suficiente para a construção da democracia na escola.

A construção de democracia depende de ações e práticas sociais desenvolvidos pelos sujeitos sociais nos diferentes espaços e tempos estruturais.

Essas ações e práticas sociais, por sua vez, serão mais e melhores quando desenvolvidas por sujeitos sociais com capacidades de entender que essas ações precisam ser construídas, já que para serem concretizadas dependem daquilo que os sujeitos sociais sabem, crêem e vivenciam.

Para finalizar reafirmamos que o CDCE constitui-se em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola, até porque a existência de um conselho na escola corresponde a novas formas de relações entre escola e sociedade, que repercute na escola nas práticas de descentralização, autonomia e co-responsabilidade.

A escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla. Essa articulação é, fundamentalmente, grande papel do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar.

BIBLIOGRAFIA

1. BRASIL. Constituição Federal – 1988.
2. BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 1996.
3. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.
4. COSTA. Daianny Madalena. Tempos de democracia e participação: o Conselho Escolar como possibilidade de desconcentração de poder. Educação Unisinos, V. 5, no. 9, jul-dez, (2004), p. 66.
5. Documento Final da CONAES- 2010.
6. DOURADO, Luiz Fernandes; MORAES, Karine Nunes de; OLIVEIRA, João Ferreira de. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. escoladegestores.mec.gov.br/site/4...gestao_escolar/pdf/texto2. 2010.
7. LIBÂNIO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. Revista e ampliada – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
8. LUCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências.. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.
9. OLIVEIRA, Inês B. de. Democracia no cotidiano da escola. Petrópolis, RJ: DP at Alí; Brasília, DF: CNPq, 2009.
10. RIBEIRO, Márcia Maria Gurgel. A gestão do conhecimento e o currículo escolar. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa. Política Educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber Livros, 2009. P. 140-141.
11. SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez- Autores Associados, 1989.
12. SEVERINO, Antonio Joaquim. O projeto político-pedagógico: uma saída para escola. In: AEC – Para onde vai a escola. V. 27, no. 107, 1998.

**Secretaria de Estado
de Educação**

