

AS TEMÁTICAS DE ESTUDOS DA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR: PRODUÇÕES DO PDE (2007 e 2008)

ALMEIDA, Uelen Amadeu¹
CARBELLO, Sandra Regina Cassol²

RESUMO: O presente artigo aborda o estudo da gestão no âmbito escolar público, busca entender os desafios e as atribuições referentes ao trabalho do professor que se dedica a gestão escolar. Para essa reflexão fizemos um levantamento das temáticas estudadas por professores que participaram do Programa de Desenvolvimento Educacional do Paraná, na área de gestão escolar, no biênio (2007-2008) que estão disponibilizadas no portal dia-a-dia educação. Neste levantamento verificamos que o conselho escolar e o conselho de classe, temáticas afetas aos desafios da gestão democrática foram escolhidas pela maioria dos professores para ser objeto de estudos em sua formação continuada. A partir das leituras de Vieira (2007); Libâneo; Oliveira e Toschi (2011); Dourado, Moraes e Oliveira (2012) e da base legal que orienta a organização escolar buscamos elementos para discutir a escolha desta temática pelos professores. Consideramos que discuti-la é de suma importância para compreender os desafios que compõem o trabalho dos gestores na escola e a conquista de uma escola pública, democrática com qualidade de ensino.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Programa de Desenvolvimento Educacional do Paraná. Gestão democrática.

ABSTRACT: This article discusses the study of management in the public school context, trying to understand the challenges and attributions of the work of the teacher that is dedicated to school management. For this reflection, we did a survey of the themes studied by teachers who participated in the Educational Development Program of Paraná, in the area of school management, in the biennium (2007-2008), which are available on the day-to-day Education Portal. In this survey, we verified that the school council and the class council, thematic problems facing the challenges of democratic management were chosen by the majority of the teachers to be object of studies in their continued formation. From the readings of Vieira (2007); Libâneo; Oliveira and Toschi (2011); Dourado, Moraes and Oliveira (2012) and the legal basis that guides the school organization, we seek elements to discuss the choice of this relevant topic for managers, we believe that discussing it is very important to understand the challenges of the work of managers in school and the conquest of a public, democratic school with quality teaching.

¹ Acadêmica do curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Maringá.

² Professora do Departamento de Fundamentos da Educação da Universidade Estadual de Maringá. Doutora em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP/Araraquara.

Keywords: School Management. Educational Development Program of Paraná. Democratic management.

INTRODUÇÃO

Este texto versa sobre uma pesquisa que foi desenvolvida para o Trabalho de Conclusão de Curso de Pedagogia e tem por objeto de estudo a gestão da escola pública. Busca conhecer as temáticas e as dificuldades dos professores da área de gestão escolar, expressas nas produções do Programa de Desenvolvimento Educacional do Estado do Paraná (2007 e 2008). Organizamos o trabalho a partir da seguinte questão: quais as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores de escolas públicas do Estado do Paraná que participaram da formação continuada ofertada pelo Programa de Desenvolvimento Educacional? Como recorte temporal, elegemos o biênio (2007-2008) por ser o início do programa e ter um número significativo de materiais produzidos para análise. Elegemos também a área de atuação dos professores, gestão escolar, justificada por ser nossa área de interesse profissional. As primeiras indagações acerca dos desafios dos gestores escolares foram despertadas nos estudos e debates do curso de pedagogia e a inquietação que conduziu a este trabalho adveio das questões levantadas no percurso formativo do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência - PIBID³, onde me foi proporcionado vivências na gestão escolar no decorrer da graduação.

O gestor em sua função na instituição deve proporcionar um trabalho participativo, visando o envolvimento dos profissionais da educação e da comunidade escolar na gestão da escola, na produção do Projeto Político Pedagógico e nas instâncias colegiadas para que haja participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. As demandas dos gestores escolares são diversas, percebemos isto nas atividades desenvolvidas no PIBID, cujo foco era a gestão escolar, no decorrer dos estágios e nas conversas com os profissionais que estão na escola. Para esta pesquisa, optamos por trabalhar com as produções dos gestores escolares que participaram do Programa de Desenvolvimento Educacional

³ O PIBID é uma iniciativa do Ministério da Educação (MEC) em parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que busca promover esse incentivo à docência, por meio da concessão de bolsas a alunos de licenciatura participantes de subprojetos desenvolvidas por Instituições de Educação Superior (IES) em parceria com escolas de educação básica da rede pública de ensino.

– PDE do Estado do Paraná, porque segundo as orientações do Programa, os trabalhos desenvolvidos centram-se na reflexão e enfrentamento dos problemas do cotidiano escolar.

Trata-se de um estudo bibliográfico e documental de natureza qualitativa. Entende-se por estudo bibliográfico, a pesquisa e análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos (OLIVEIRA, 2007). O estudo documental enfatiza a análise de documentos, possibilitando ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

Esperamos que este trabalho contribua ampliando o diálogo entre os profissionais da pedagogia e demais professores que atuam na gestão escolar, aproximando o ensino superior e a educação básica.

2. SOBRE O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL DO ESTADO DO PARANÁ

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 que norteia o trabalho educativo no Brasil determina a formação continuada de professores:

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos - profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim; [...] (BRASIL, 1996).

No âmbito estadual, uma das políticas que promovem a formação continuada de professores no Paraná é o Programa de Desenvolvimento Educacional, mais conhecido como PDE. Neste programa, a formação continuada é entendida como uma “dinâmica permanente de reflexão, discussão e construção do conhecimento” (SEED, 2012, p. 3). Para compreendê-lo é necessário entender como o programa se desenvolve e qual o objetivo desta política para a educação. O objetivo do PDE é proporcionar aos professores da rede pública estadual subsídios teórico-

metodológicos para o desenvolvimento de ações educacionais sistematizadas, e que resultem em redimensionamento de sua prática (PARANÁ, 2012).

O PDE é uma política pública⁴ de formação continuada que valoriza os professores da rede pública de ensino, e tem por objetivo “[...] aprimorar a qualidade da Educação Básica da Rede Pública Estadual, de acordo com as necessidades educacionais e socioculturais da Comunidade Escolar” (SEED, 2004). O mesmo foi regulamentado pela Lei Complementar 130, de 14 de julho, de 2010, que em seu 1º artigo, define-o como:

[...] O PDE é um Programa de Capacitação Continuada implantado como uma política educacional de caráter permanente, que prevê o ingresso anual de professores da Rede Pública Estadual de Ensino para a participação em processo de formação continuada com duração de 2 (dois) anos, tendo como meta qualitativa a melhoria do processo de ensino e aprendizagem nas escolas públicas estaduais de Educação Básica. (PARANÁ, 2010, p. 1)

Nestes dois anos de formação são desenvolvidos um conjunto de atividades organicamente articuladas, definidas a partir das necessidades da Educação Básica, e que busca no Ensino Superior a contribuição solidária e compatível como nível de qualidade que se deseja para a Educação Pública paranaense. (PARANÁ, 2012).

A estrutura de organização do Programa é constituída por três eixos de atividades que visam a realização de ações específicas. No primeiro eixo são desenvolvidas atividades sob a orientação de professores orientadores das Instituições de Ensino Superior. O segundo eixo enfatiza a importância de cursos, seminários, encontros de área, eventos de inserção acadêmica e webconferências. O terceiro eixo compreende a formação tecnológica e incluem também: planejamento do projeto, orientações, produções, implementação, cursos, encontros, seminários e artigo final. (PARANÁ, 2012)

O primeiro eixo prioriza as atividades voltadas à integração teórico-prática, enquanto parte da proposta de formação continuada do PDE, estando nele contemplados: a Intervenção na Escola: Planejamento do Projeto de Intervenção Pedagógica e Socialização dos Estudos Acadêmicos, Projeto de Intervenção Pedagógica na Escola, processo de Orientação nas IES, Produção Didático-

⁴ Políticas Públicas tratam do conteúdo concreto e do conteúdo simbólico de decisões políticas, do seu processo de construção e da atuação dessas decisões. (SECCHI, 2013).

Pedagógica, direcionada para a Implementação do Projeto na Escola e o Artigo Final, considerado como Trabalho de Conclusão do Programa (PARANÁ, 2012).

As atividades são desenvolvidas sob orientação de professores orientadores das Instituições de Ensino Superior do Estado- IES, a partir da definição da linha de estudo. Na escola ocorre a inserção de um Planejamento do Projeto de Intervenção Pedagógica e Socialização dos Estudos Acadêmicos: é uma atividade com carga horária de 40 horas, que ocorre no primeiro ano do Programa. Objetiva o planejamento do Projeto de Intervenção na Escola e a socialização dos estudos acadêmicos com seus pares (PARANÁ 2012). Em seguida é elaborado um projeto de intervenção pedagógica na escola, que acontece a partir da delimitação de uma situação-problema seguida da justificativa, dos objetivos, da fundamentação teórica, das estratégias de ação, do cronograma e das referências.

O professor PDE organiza um material enquanto estratégia metodológica, que sirva aos propósitos de seu Projeto de Intervenção Pedagógica na Escola. Esta intervenção acontece no segundo ano do Programa, com o acompanhamento do Professor-Orientador e tem correlação direta com a implementação na escola. Portanto, o professor precisa ter clareza quanto à intencionalidade de sua produção, buscando a fundamentação teórica e os encaminhamentos metodológicos a serem apresentados, de forma a garantir a sua aplicabilidade na realidade escolar (PARANÁ, 2012).

No 3º período de formação continuada o professor retorna à escola para implementação de seu Projeto sempre contando com o acompanhamento dos professores orientadores das IES. A atividade de implementação resulta de ações planejadas e desenvolvidas ao longo do processo, como: as orientações nas IES, a participação nos cursos e demais eventos ofertados, além das produções elaboradas durante o primeiro ano do Programa. A implementação visa, principalmente, enfrentar e contribuir para a superação das fragilidades e problemas apontados pelo Professor PDE no ensino de sua disciplina/área, na escola, para ser investigada no seu tema de estudo, com a finalidade de promover a melhoria qualitativa do ensino e da aprendizagem na escola de execução do Projeto (PARANÁ, 2012).

No 4º período do programa o professor elabora o artigo final, com o objetivo de divulgar e socializar o trabalho desenvolvido, na perspectiva de enfrentamento aos problemas do cotidiano da escola onde está inserido. A produção final do

Programa, apresentado na forma de artigo científico, deve contemplar entre outras questões: a problemática estudada; os dados coletados em sua implementação e a análise consistente destes, para que seja construída uma proposta de conclusão que represente a dimensão do trabalho desenvolvido no ambiente escolar, como também as contribuições das discussões do Grupo de Trabalho em Rede – GTR (PARANÁ, 2012). O artigo final, produzido como forma de avaliação, é um processo simultâneo ao de ensino-aprendizagem e faz parte do processo formativo, entendida como:

Nessa compreensão, a avaliação constitui-se como elemento essencial para a promoção da aprendizagem, uma vez que, a partir do diagnóstico das aprendizagens já efetivadas, pode-se redirecionar o processo de ensino para as futuras aprendizagens e assim, continuamente. Reitera-se o entendimento de que nos cursos e nas orientações para as produções necessárias para a conclusão do Programa, a avaliação deve cumprir com a função de detectar o nível de conhecimento do Professor PDE, para então imprimir um redirecionamento às ações do processo de ensino. (PARANÁ, 2012, p. 12)

O documento síntese do PDE (2012) enfatiza que a implementação de um novo modelo de formação continuada requer mudanças na cultura das instituições e no modo de pensar as estruturas de formação. A Secretaria de Estado da Educação do Paraná - SEED/PR – visa proporcionar condições para que o programa se concretize. Nesse sentido busca-se assegurar aos participantes “[...] a infraestrutura, as ferramentas tecnológicas e principalmente, o afastamento remunerado de suas atividades regulares, necessário para o bom aproveitamento no PDE” (PARANÁ, 2012, p. 14).

Os professores participantes do Programa, ao ingressarem na formação, são afastados de sua carga horária efetiva na escola e passam a estudar e discutir em ambiente virtual interativo as medidas que podem ser tomadas para a superação das dificuldades e o desenvolvimento de ações educacionais sistematizadas. Os estudos e discussões são realizados também nas Instituições de Ensino Superior. Sobre o afastamento dos professores a Lei Complementar 130, determina que:

Art. 8º. O afastamento do professor que ingressar no PDE dar-se-á de acordo com sua jornada de trabalho a cada ano, sendo 100% (cem por cento) de sua carga horária no primeiro ano, e de 25%

(vinte e cinco por cento) no segundo ano, para dedicar-se exclusivamente às atividades previstas pelo Programa, sem prejuízo financeiro, nos termos da legislação (PARANÁ, 2010).

O PDE tem um modelo de formação continuada diferente por sua carga horária e dinâmica. Os professores participantes, desenvolvem uma série de atividades visando superar as dificuldades que encontram na rotina do ambiente escolar que atuam, essas dificuldades são elencadas em um projeto que apresenta as questões e problemáticas observadas na escola. Os temas envolvem todas as áreas do conhecimento correspondem às áreas tradicionais do Currículo da Educação Básica, e das áreas de Gestão Escolar, Pedagogia, Educação Especial e Educação Profissional. (PARANÁ, 2010)

O PDE abrange diversas áreas da educação, para este trabalho optamos por analisar a área de gestão escolar, pois nosso objetivo é conhecer os desafios dos gestores no âmbito escolar público. Para isso apresentaremos os dados coletados dos Cadernos PDE, que estão disponíveis no site dia-a-dia educação.

2.1 AS PRODUÇÕES DA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR DO BIÊNIO 2007-2008

Para este estudo fizemos um levantamento das temáticas estudadas por professores que participaram do Programa de Desenvolvimento Educacional do Paraná, na área de gestão escolar, biênio 2007-2008, que estão disponibilizadas no portal dia-a-dia educação.

Os artigos produzidos pelos professores participantes do programa de formação continuada estão publicados nos Cadernos do PDE, organizados por áreas de conhecimento. Para conhecer as temáticas estudadas pelos professores da área de gestão escolar, selecionamos os títulos das produções finais e agrupamos em categorias elaboradas após leitura previa do material que aqui chamamos de temáticas. Além da análise de conteúdo dos títulos, recorreremos às palavras chaves e ao resumo dos artigos para categorizar as produções, conhecer e quantificar as temáticas estudadas. Apresentamos agora os dados levantados.

2.1.1 As produções de 2007

No ano de 2007, foram produzidos 55 artigos finais na área de gestão escolar. Estes 55 trabalhos foram divididos e classificados em 7 temáticas descritas no Quadro A.

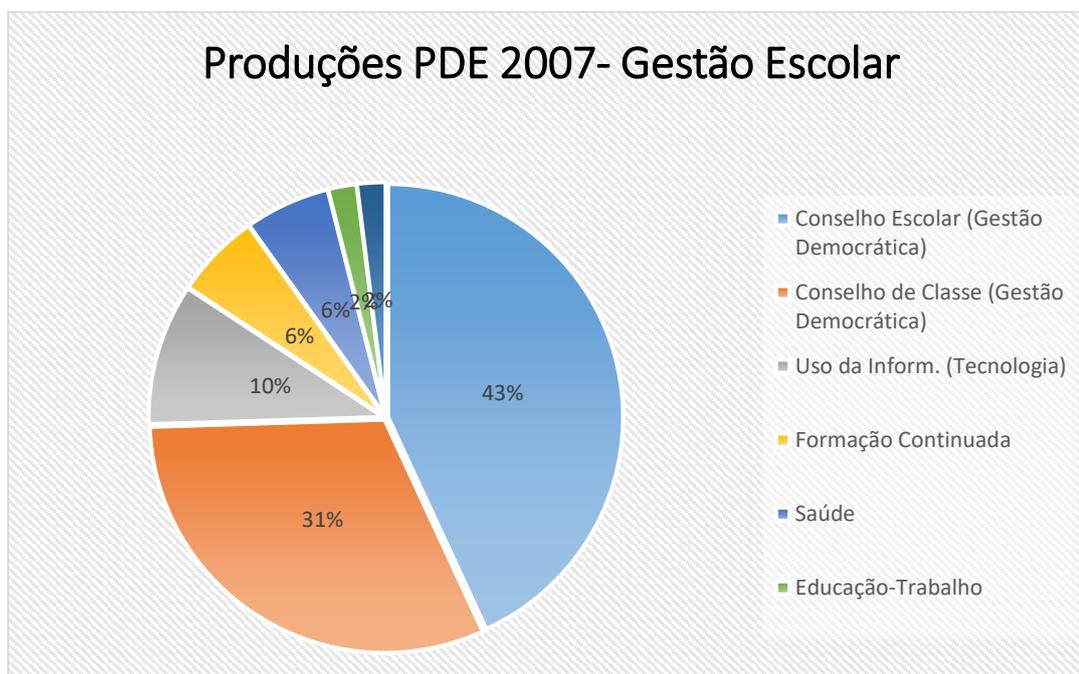
Quadro A: Produções PDE-Gestão Escolar 2007

Temáticas	Quantidade
1. Conselho Escolar (Gestão Democrática)	22
2. Conselho de Classe (Gestão Democrática)	18
3. Uso da informação (Tecnologia)	5
4. Formação Continuada	3
5. Saúde	3
6. Ética	3
7. Educação-Trabalho	1
Total	55

Fonte: dados extraídos do portal dia-a-dia educação (Cadernos PDE) e categorizados pela autora.

Como é possível observar no quadro A, a temática mais estudada pelos professores da área de Gestão Escolar foi a Gestão Democrática com 22 trabalhos que versaram sobre Conselho Escolar e 18 trabalhos que focaram o Conselho de Classe. O uso da informação/tecnologia foi estudado em 5 trabalhos. A formação continuada, a saúde e a ética foram temáticas escolhidas por 3 professores, totalizando 9 produções. A relação educação e trabalho também foi contemplada nos estudos da área. Observemos agora o Gráfico 1 que mostra a categorização dos dados levantados.

Gráfico 1: Produções de 2007



Fonte: dados extraídos do portal dia-a-dia educação (Cadernos PDE) categorizados pela autora e apresentados no Quadro A.

Como podemos ver no Gráfico 1, o tema Gestão Democrática destaca-se no ano de 2007. Evidenciamos aqui a preocupação dos docentes com o conselho escolar e com o conselho de classe, elementos que caracterizam a Gestão Democrática na escola. Este dado nos permite afirmar que os professores, a partir das vivências que têm na escola, buscam conhecer mais sobre o tema ao ingressarem no Programa.

Vejamos agora as temáticas estudadas em 2008.

2.1.2 As produções de 2008

Em 2008, foram produzidos 64 artigos finais na área de gestão escolar que estão apresentadas no Quadro B.

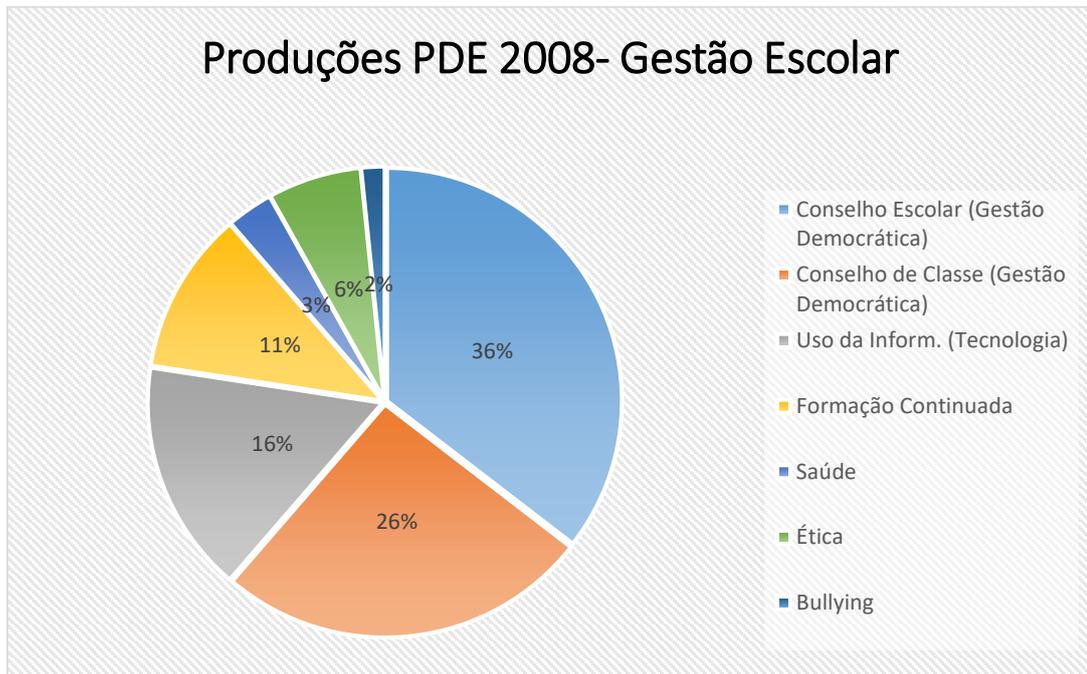
Quadro B- Produções PDE- Gestão Escolar 2008

Temáticas	Quantidade
1. Conselho Escolar (Gestão Democrática)	22
2. Conselho de Classe (Gestão Democrática)	16
3. Uso da informação (tecnologia)	10
4. Formação de Professores	7
5. Ética	4
6. Bullying	3
7. Saúde	2
Total	64

Fonte: dados extraídos do portal dia-a-dia educação (cadernos PDE) e categorizados pela autora.

A temática Gestão Democrática destaca-se novamente, são 22 os trabalhos que versaram sobre Conselho Escolar e 16 produções sobre o Conselho de Classe. Uso da informação, formação de professores, saúde, ética e bullying foram temáticas estudadas pelos gestores das escolas públicas paranaenses. Apresentamos no Gráfico 2 a distribuição das produções nas categorias que elegemos:

Gráfico 2- Produções de 2008



Fonte: dados extraídos do portal dia-a-dia educação (Cadernos PDE) categorizados pela autora e apresentados no Quadro B.

No Gráfico B, podemos perceber que nas produções de 2008 a temática Gestão Democrática também foi significativa, com 22 trabalhos versaram sobre o tema de Conselho Escolar representando 34% das produções da área de gestão escolar, e com 16 trabalhos que envolvem o Conselho de Classe representando 25%. Assim como os dados de 2007, a temática Gestão Democrática foi escolhida como objeto de estudos pela maioria dos docentes participantes do PDE.

Os dados evidenciam que a Gestão Democrática foi escolhida como problema de pesquisa por número expressivo de professores em atividade na rede pública de ensino do Estado do Paraná. Nosso esforço, a partir dos dados levantados, é dialogar com a literatura estudada no curso de Pedagogia para compreender a escolha dos gestores e as implicações desta temática nas instituições escolares públicas.

3. GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM DESAFIO PARA OS GESTORES

Para tentarmos compreender a escolha da temática gestão democrática por grande parte dos professores que participaram do PDE, se faz necessário compreender a gestão como um todo. A gestão democrática é um tema muito discutido entre os estudiosos da educação, propriamente por “[...] representar um valor defendido pela grande maioria dos que militam no campo da educação pública” (VIEIRA, 2007 p. 58).

O trabalho do gestor(a) na escola pública é intenso e no cotidiano da escola a gestão democrática se torna um desafio na operacionalização das políticas de educação. A Constituição de 1988 aponta a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma de lei” (BRASIL, Art. 306, Inciso VI). Nesse sentido desde a constituição de 1988 a educação pública deve ser regida por princípios democráticos, princípios estes que foram reafirmados com a implantação da LDB 9394/96. A educação escolar é um direito de cada cidadão e é dever do estado ofertar educação ao povo. Compreendida como um direito social (Art. 6º da CF/88) podemos considerá-la um dos espaços centrais da esfera pública, compreendida como espaço social comum, no qual busca a realização da plenitude, da liberdade, da dignidade humana e da ação política democrática.

A gestão da educação e a gestão da escola se interpretam e se definem mutuamente na concepção de que a educação é um direito social sendo considerado um dos espaços centrais da esfera pública, assim é preciso aproximar essas duas esferas da gestão, porque em última instância seguem num mesmo destino que é a educação como um “direito de todos”, como o objetivo de assegurar a todos os brasileiros a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhes os meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (VIEIRA, 2007, p. 64).

De acordo com a Constituição de 1988 e também com a LDB 9394/96 a educação está organizada de acordo com as regras administrativas dos sistemas de ensino em que cada sistema é encarregado pela organização de sua rede de ensino, e também pela elaboração e efetivações de seus planos educacionais. São três os sistemas de ensino: Sistema Federal, Sistema Estadual e Sistema Municipal.

É responsabilidade de o sistema federal administrar as leis e normas que se referem às instituições e aos órgãos efetivando-as nos Estados e municípios. O Sistema Estadual é incumbido de exercer funções normativas, deliberativas, consultivas e fiscalizadoras em unidades escolares públicas e privadas. É dever do

Estado garantir a educação básica do seu povo, por isso é que a sua função compreende em inspecionar e supervisionar as escolas para que estas funcionem corretamente e ofereça a população uma educação de qualidade. O Sistema municipal é reconhecido pela constituição de 1988 uma categoria administrativa permitindo em conjunto com o Estado a organização de seus sistemas no âmbito educacional. É dever do sistema municipal atuar sobre o ensino fundamental I e II e a educação infantil, sobre as instituições de ensino infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada e sobre os órgãos municipais de educação como regulamenta a LDB 9394/96 Art. 18.

Enquanto a gestão educacional se submete a situações políticas que engloba o sistema de ensino como um todo, a gestão escolar se refere a dimensão do estabelecimento de ensino, sendo o papel de cada instituição gerir todos os seus recursos, sejam eles materiais ou não. Segundo Vieira (2007, p. 62), a Gestão Escolar refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino, pois segundo a LDB, a “elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a primeira e principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade” (VIEIRA, 2007, p. 62).

Segundo a autora a escola é um espaço de reconstrução e de recriação das políticas públicas de educação, e tais políticas ao serem situadas em práticas se concretizam na gestão. Sendo um espaço de reconstrução, podemos inferir que os professores paranaenses vivem na prática o desafio de concretizar tais políticas no âmbito da gestão escolar.

Na perspectiva de Vieira (2007) o gestor que não é um líder em sua área de atuação poderá se deparar com dificuldades adicionais, pois a gestão é uma controvérsia de interesses contraditórios e conflituosos no qual a negociação é considerável. Embora o diálogo seja primordial e a negociação relevante existem afazeres que precisam ser feitos independente da negociação, que aborrece, mas que são necessárias.

No ambiente escolar para que ocorra o bom funcionamento da gestão é necessário que haja diálogo e interação com o outro. A proposta pedagógica, considerada o norte da escola, deve estar em consonância com as necessidades da comunidade, cabendo ao gestor orientar o andamento de tal proposta.

Para a condução da gestão é importante lembrar que cada escola tem uma cultura própria, que pode ser “[...] modificada pelas pessoas, pode ser discutida,

avaliada, planejada, num rumo que responda mais perto aos interesses e as aspirações da equipe escolar” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2011 p.321). E para isso é necessário uma cultura organizacional, que liga a atuação da organização e da gestão da escola, segundo Libâneo; Oliveira e Toschi (2011), dispõe de atividades que envolvem tomadas de decisões para o currículo, a estrutura organizacional, as relações humanas, as ações de formação continuada e práticas de avaliação.

Dourado, Moraes e Oliveira (2012), enfatizam que “a escola, enquanto instituição social é parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida”. Nesse sentido, a sociedade tem parte nas decisões tomadas na gestão da escola. A organização da administração da escola é estabelecida por meio no qual a sociedade está organizada e estruturada.

A LDB 9394/96 determinou que as instituições escolares públicas organizem sua proposta pedagógica, criação de conselhos que promovam a participação da comunidade na gestão da escola. Para isso, o processo democrático de gestão da escola conta com a implementação do projeto Político-Pedagógico e a criação de instâncias, sendo elas: Conselho escolar; Conselho de classe; Grêmios estudantis e Associação de pais e mestres. As instâncias colegiadas são espaços de diálogos em uma instituição. As mesmas viabilizam a participação da comunidade na gestão, possibilitando o diálogo entre comunidade e escola. Esta determinação nos dá indícios para compreendermos as razões que justificam as escolhas das temáticas para estudo dos gestores paranaenses. O levantamento de dados indicou o Conselho Escolar e o Conselho de Classe como as temáticas mais estudadas no biênio 2007-2008.

3.1 O Conselho Escolar

O Conselho Escolar foi implantado, a partir da década de 80, em várias regiões do país, com a inclusão do inciso VI, do Artigo 206, da Constituição Federal de 1988, que garante a organização democrática do Ensino Público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n. 9.394/96, estabelece os princípios e fins da educação nacional, entre eles, o princípio da gestão democrática do ensino público (PARANÁ, 2009). As instâncias colegiadas compõem a gestão da

escola. O Conselho Escolar é considerado a instância mais importante, o Art. 5º afirma que:

[...] O Conselho Escolar é concebido, enquanto um instrumento de gestão colegiada e de participação da comunidade escolar, numa perspectiva de democratização da escola pública, constituindo-se como órgão máximo de direção do estabelecimento de ensino (PARANÁ, 2009).

Todos que compõem a unidade escolar são representados no conselho: pais, funcionários, alunos e comunidade externa organizados por associações locais, é “[...] por ele que passam discussões importantes como a construção do Projeto Político-Pedagógico, da Proposta Pedagógica Curricular, do Plano de Ação da escola e do Regimento Escolar” (PARANÁ, 2009).

Segundo documento da SEED/PR, O Conselho Escolar necessita que todas as instâncias o represente, no qual o Conselho Escolar tem a possibilidade de conhecer as esferas legais da educação, de analisar as diferentes concepções pedagógicas, de debater as diretrizes da mantenedora da escola, de aprofundar as políticas públicas da educação e, desta forma, participar do processo de tomada de decisões (PARANÁ, 2009).

O Art. 11 define objetivos do Conselho Escolar que são:

I - realizar a gestão escolar, numa perspectiva democrática e coletiva, de acordo com as propostas educacionais contidas no Projeto Político-Pedagógico da escola; II - constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, assegurando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios sobre a natureza e a especificidade do trabalho pedagógico escolar; III - promover o exercício da cidadania no interior da escola, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade, laica, gratuita e universal; IV - estabelecer políticas e diretrizes norteadoras da organização do trabalho pedagógico na escola a partir dos interesses e expectativas histórico-sociais, em consonância com as orientações da Secretaria de Estado da Educação e a legislação vigente; V - acompanhar e avaliar o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar, realizando as intervenções necessárias, tendo como pressuposto o Projeto Político-Pedagógico da escola; VI - garantir o cumprimento da função social e da especificidade do trabalho pedagógico da escola, de modo que a organização das atividades educativas escolares estejam pautadas nos princípios da gestão democrática. (PARANÁ, 2009 p. 12).

Diante de todos esses objetivos, cabe aos gestores administrarem o Conselho Escolar, e com o número de trabalhos relacionados a esta temática, fica evidente que o Conselho Escolar é um dos grandes desafios visto pelos gestores no âmbito escolar público.

3.2 O Conselho de Classe

A LDB Lei nº9.394/96 é uma legislação com a função de organizar a estrutura da Educação Brasileira, influencia diretamente na formação escolar e acadêmica. A implantação formal do Conselho de Classe se deu a partir da Lei 5692/71, e através da nova Lei de Diretrizes e Bases promulgada em 1996 (Lei 9.397/96) o Conselho de Classe teve suas funções redefinidas perante a comunidade escolar e sua função passou a ser a de avaliar a eficácia da ação pedagógica e não apenas verificar notas ou problemas disciplinares dos alunos.

Segundo as orientações da SEED/PR, o Conselho de Classe se estrutura por meio de três dimensões, o primeiro que é o Pré-Conselho de Classe, cujo objetivo se “[...] configura como oportunidade de levantamento de dados, os quais, uma vez submetidos à análise do colegiado permitem a retomada do processo de ensino”. A segunda dimensão que é o próprio Conselho de Classe envolve a “[...] compreensão de quais metodologias devem ser revistas e que ações devem ser empreendidas para estabelecer um novo olhar sobre a forma de avaliar”. A terceira dimensão, o Pós- Conselho, traduz encaminhamentos e ações já previstas no Conselho de Classe e implica “[...] retornar aos alunos sobre sua situação escolar e as questões que a fundamentam, retomada do plano de trabalho, encaminhamentos, critérios de avaliação e instrumentos” (SEED, 2007 p.8) O papel do Conselho de Classe está em realizar uma avaliação dialética do processo de ensino e aprendizagem, considerando o trabalho desenvolvido pelo professor, pela equipe pedagógica e pela direção, bem como o desempenho escolar do aluno. Libâneo (2004, p.303) define Conselho de Classe como:

[...] Um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação

educativa, facilitar e ampliar as ações mútuas entre professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação.

Dalben (2004) enfatiza que no Conselho de Classe ocorre a participação direta das pessoas que atuam no processo pedagógico, cujo foco central é a avaliação escolar. A avaliação emancipadora pressupõe pensá-la de forma democrática, rompendo com a concepção excludente que a própria sociedade capitalista estabelece. Assim, pensar em democracia significa pensar, também, na autonomia que o professor e a equipe pedagógica terão para elaborar o PPP da escola para obter uma coesão entre os objetivos escolares e a realidade escolar.

O Conselho de Classe é o momento que se avalia o processo de ensino-aprendizagem, tanto dos docentes quanto discentes. É a instância que pode organizar o trabalho pedagógico e isso se reflete nos levantamentos dos trabalhos sinalizados anteriormente como desafio para os gestores. É importante que o professor repense seu trabalho diante dos resultados que devem ser evidenciados no Conselho de Classe. Destaca-se nesta instância, o trabalho da Equipe pedagógica como norteadora desse processo. Nesta perspectiva, a escola é entendida como um local de organização social e nela “[...] sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2011 p.316).

A gestão da escola precisa de uma organização e intencionalidade na ação. Para Libâneo, Oliveira e Toschi, (2011 p.318) gestão é “[...] a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização”. A forma da organização da escola reflete seu trabalho pedagógico. Os encaminhamentos da direção e dos processos de gestão se alteram no decorrer da história da gestão escolar.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2011,) entre as formas de organizações estão a técnico-científica e a sociocrítica. A organização técnico-científica é uma gestão mais “engessada”, a organização é feita de forma técnica, neutra e objetiva, que funcione racionalmente. As decisões são hierarquizadas e centralizadas na figura do diretor. O funcionamento da escola é baseado em um planejamento previamente elaborado, que geralmente são elaborados sem a participação de professores, especialistas e funcionários.

Na organização sociocrítica, a gestão é composta por um sistema onde as pessoas agregam conhecimento, de forma representativa, tendo como organizadores: professores, alunos, pais e integrantes da comunidade. As concepções: *Autogestionária; Interpretativa; Democrático-participativa* correspondem a denominação sociocrítica, e tem em comum uma visão de gestão que se opõe a formas de denominação e de subordinação dos indivíduos.

Como vimos, desde a Constituição Federal 1988 a educação pública deve ser regida por princípios democráticos, reafirmado nos anos 1990 com a implantação da Lei das Diretrizes e Bases (LDB 9394/96). A partir desta legislação as instituições escolares públicas passaram a ter responsabilidades específicas e deveriam então, organizar sua proposta pedagógica apoiada na participação da comunidade escolar. De acordo com a LDB 9394/96 é responsabilidade das instituições de ensino elaborar e executar sua proposta pedagógica, além de:

[...] administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (LDB, Art. 12, Incisos I e VII).

A proposta pedagógica é considerada o norte da escola e a gestão deve orientar tal proposta, “[...] que define caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno” (VIEIRA, 2007, p. 62). Pode-se afirmar que uma organização de atividades que assegure uma relação entre escola e comunidade implica em “[...] ações que envolvem a escola e suas relações externas, tais como os níveis superiores de gestão do sistema escolar, os pais, as organizações políticas” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2011 p.348).

É necessário que haja a atuação dos pais na gestão escolar, por mecanismos definidos na instituição. A direção e a coordenação se encarregam de atividades “[...] de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho

em equipe a avaliação do desempenho” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2011 p.349).

O gestor, em seu papel na instituição, dispõe de muitas atividades, como dirigir e coordenar o trabalho coletivo. Neste contexto, tendo em vista as dificuldades e a obrigatoriedade da participação da comunidade na concretização da gestão da escola compreende-se a escolha da temática gestão democrática nas produções dos professores PDE, dimensiona-se o desafio que esses gestores enfrentam no cotidiano, em suas práticas. Tendo como um dos maiores desafios a concretização da gestão democrática na escola, Dourado (2012, p.21) afirma que:

É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla do papel político e social da escola, locus privilegiado da educação sistematizada e de sua importância no processo de transformação da sociedade [...].

Para que isso ocorra é necessário observar a importância da ação do pedagogo como articulador do projeto político pedagógico da escola. As ações democráticas considerada em Lei um processo de autonomia administrativo a escola, mais isso só se efetiva com a participação de todos que envolvem a instituição escolar. Um dos trabalhos mais dinâmicos do gestor é encontrar formas de proporcionar ao corpo docente um convívio entre os profissionais que permita a ele conhecer pensamentos e práticas diferentes das que costumam utilizar, para que possam superar juntos os desafios presentes no âmbito educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender, a partir dos levantamentos das temáticas elaboradas pelos professores gestores participantes do Programa de Desenvolvimento Educacional, quais foram as maiores dificuldades encontradas por eles no ambiente de trabalho: a escola pública paranaense.

A partir dos dados obtidos podemos perceber que a gestão democrática traz desafios para o andamento do trabalho do gestor. Desde a Constituição Federal 1988 a educação pública deve ser regida por princípios democráticos. Com a implantação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96) as instituições escolares

públicas passaram a ter responsabilidades previstas e deveriam então, organizar sua proposta pedagógica apoiada na participação da comunidade escolar. De acordo com a LDB é responsabilidade das instituições de ensino elaborar e executar sua proposta pedagógica, além de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas.

Tendo em vista estas implicações legais a presente pesquisa enfatiza as temáticas estudadas pelos gestores, e que ficam evidente que os trabalhos mais estudados são sobre Conselho de Classe e Conselho Escolar, que indicam as dificuldades enfrentadas na prática da gestão da escola. De acordo com os autores estudados tais práticas vêm de processos organizacionais que devem ocorrer na instituição escolar. O levantamento de dados sinalizou que a maior preocupação do gestor da instituição pública e um dos maiores desafios enfrentados por eles está na construção de uma gestão democrática dentro da escola.

A escola então é entendida como um espaço de organização, interação entre as pessoas, com o intuito de conquistar a aprendizagem escolar e a formação da cidadania. Essa organização refere-se a mecanismos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, avaliando todo o conjunto que a compõe.

Diante dos dados apresentados no presente trabalho podemos inferir que o pedagogo gestor enfrentará alguns desafios, seu trabalho é extenso e ele precisa estudar para organizar seu trabalho dentro da instituição de ensino, sendo ele fundamental para o desenvolvimento do aprendizado e para a superação das dificuldades encontradas nas instituições de ensino. Um dos trabalhos mais dinâmicos do gestor é encontrar formas de proporcionar ao corpo docente um convívio entre os profissionais que permita a eles conhecer pensamentos e práticas diferentes das que costumam utilizar, para que possam superar juntos os desafios presentes no âmbito educacional. Este trabalho nos proporcionou entender que ainda há desafios no trabalho dos gestores, e que democracia é algo que se constrói. Trazer esse tema para o debate num trabalho de conclusão de Curso é um caminho para se pensar a prática no ambiente escolar público.

O trabalho de conclusão de curso é essencial o curso de Pedagogia, é um dos caminhos para formar professor pedagogo/pedagogo gestor reflexivos e pesquisadores. Por meio desse trabalho o acadêmico tem a oportunidade de pesquisar e se aprofundar em uma área do seu interesse advindo de sua

experiência na graduação, podendo assim pesquisar e contribuir para melhoria no ensino.

REFERENCIAS

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96)**. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

DALBEN, I.L de Freitas. **Conselho de Classe e avaliação: perspectivas na gestão pedagógica na escola**. Campinas, SP. Papirus. 2004.

DOURADO. L. F.; OLIVEIRA. J. F.; MORAES, K. N. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José C. Organização e Gestão da escola. **Teoria e Prática**. Sed. Revista e ampliada. Goiânia. Ed. Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. **Subsídios para elaboração do estatuto do Conselho Escolar 2**. Ed. ed. - Curitiba: SEED – PR, 2009. Disponível em: <http://www.pedagogia.seed.pr.gov.br/arquivos/File/OTP/ce_estatuto_2.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2017.

PARANÁ, **Lei Complementar 130** de 14 de julho de 2010: Curitiba, 2010.

PARANÁ. **Documento Síntese PDE**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná. SEED: Curitiba, 2012.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, esquemas, casos práticos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning. 2013.

VIEIRA, S. L.. Política (s) e Gestão de Educação Básica: revisando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. V. 23 n.1 jan/abr. 2007.