

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA – LICENCIATURA

Andrele Vieira Cerentine

GESTÃO DEMOCRÁTICA:
uma visão de duas escolas do município de Porto Alegre

Porto Alegre
1. Semestre
2015

Andrele Vieira Cerentine

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:
uma visão de duas escolas do município de Porto Alegre**

Trabalho de Conclusão apresentado à Comissão de Graduação do Curso de Pedagogia - Licenciatura da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Luís Armando Gandin

Porto Alegre
1. Semestre
2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a minha caminhada.

Agradeço meus familiares, que sempre me apoiaram em todas as minhas escolhas.

Agradeço meu companheiro, pela paciência e carinho todos os dias.

Agradeço meus amigos queridos, que me ajudaram em muitos momentos, emprestaram seus ouvidos e abraços para que eu pudesse acalmar meu coração.

Agradeço meu orientador, por ajudar a desacomodar minhas ideias e colaborar com o desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço às Professoras, pelo aceite em participar da banca examinadora e se disponibilizarem em debater e refletirem em um exercício coletivo de reflexão e análise.

Todo conhecimento comporta o risco do erro e da ilusão. A educação do futuro deve enfrentar o problema de dupla face do erro e da ilusão. O maior erro seria subestimar o problema do erro; a maior ilusão seria subestimar o problema da ilusão. O reconhecimento do erro e da ilusão é ainda mais difícil, porque o erro e a ilusão não se reconhecem, em absoluto, como tais. (MORIN, 2000, p. 19).

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso consiste em investigação exploratória acerca da gestão de duas escolas da Rede Municipal de Ensino do Município de Porto Alegre. O trabalho analisa a organização da gestão escolar, especialmente no que diz respeito ao seu desempenho democrático, tendo por base a legislação federal e municipal. Em seguida, avalia a situação da gestão depois do projeto "Escola Cidadã", implementado pela Administração Popular entre os anos de 1989 e 2004, levando em consideração que, depois desse período, nenhuma outra proposta político-educacional foi apresentada para as escolas municipais de Porto Alegre. Foram entrevistados diretores, vice-diretores, supervisores e orientadores educacionais de ambas escolas pesquisadas. Como metodologia de pesquisa qualitativa, lancei mão de observações diretas, de entrevistas semi-estruturadas, levantamento bibliográfico e, em geral, de uma abordagem com inspiração etnográfica. Esta pesquisa se vale do aporte teórico dos seguintes autores: Carlos Roberto Jamil Cury (2007), Luís Armando Gandin (2002), Neusa Chaves Batista (2013), José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira e Mirza Seabra Toschi (2012), Michael Apple (2006), Elizabeth M. de Albuquerque (2012), Naura Syria Carapeto Ferreira (2009), Márcia Angela da S. Aguiar (2011), Luciani Paz Comerlato e Vera Maria Vidal Peroni (2014) e Marilena Chaui (2008). A pesquisa realizada permitiu concluir que para uma escola ser democrática seus gestores precisam ter consciência do que é democracia e para que isso ocorra, é desejável que todos os integrantes da equipe diretiva tenham formação específica para atuarem nos cargos. Além de notar que a ausência de um projeto político-pedagógico efetivo, tende a desestabilizar os processos que consolidam a Gestão Democrática nas escolas.

Palavras-chave: **Gestão Democrática. Democracia. Escola Cidadã.**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	JUSTIFICATIVA, PROBLEMA DE PESQUISA E METODOLOGIA	8
2.1	Escolas Pesquisadas	10
2.1.1	Escola A	10
2.1.2	Escola B	12
2.2	Coleta e Análise de Dados	13
3	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	16
3.1	Conceito de Democracia	16
3.2	Gestão Democrática	18
3.3	Caderno 9: modelo seguido, proposta vigente	22
4	ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS	24
4.1	A democracia está presente?	24
4.2	Organização e Consolidação da Gestão	27
4.3	Uma volta no tempo: do que restou o Projeto Escola Cidadã?	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO	41
	APÊNDICE 2 - ENTREVISTA COM DIRETORES E VICE-DIRETORES DAS ESCOLAS	42
	APÊNDICE 3 - ENTREVISTA COM ORIENTADORES DAS ESCOLAS	43
	APÊNDICE 4 - ENTREVISTA COM SUPERVISORES DAS ESCOLAS	44

1 INTRODUÇÃO

Em maio de 2014, quando passei a atuar como bolsista de Iniciação Científica, Programa BIC/UFRGS, sob orientação do Professor Doutor Luís Armando Gandin, iniciei minha pesquisa sobre gestão democrática, pesquisa que é parte de um projeto maior intitulado *“Reformas educacionais progressistas: política educacional, discurso e consolidação de um novo senso comum”*, coordenado pelo Professor Gandin.

A partir dessa atuação na pesquisa e constatando que conhecimentos na área da Gestão Democrática poderiam ser aprofundados e complexificados, ocorreu-me a seguinte problemática para trabalhar neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): *como é constituída e como se organiza a gestão democrática nas escolas da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre a partir da proposta político-pedagógica?* Para poder melhor responder a esse questionamento e guiar minha pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos:

- Investigar como tem se organizado e se consolidado a gestão escolar das escolas pesquisadas;
- Averiguar o trabalho dos gestores e se há vivência concreta dos princípios da gestão democrática no dia-a-dia da escola;
- Entrevistar diretores, vice-diretores, supervisores e orientadores das escolas pesquisadas, procurando compreender como tais agentes entendem e visualizam os processos de organização e construção da gestão democrática de suas escolas, assim como de suas atribuições nesses cargos;
- Analisar a formação dos gestores com ênfase na forma como se deu sua capacitação e se existe um processo de formação continuada;
- Analisar as mudanças ocorridas após a experiência da Escola Cidadã¹ no que diz respeito às formas de gestão democrática.

O presente estudo, que leva em consideração a forma como se organiza e se estrutura o trabalho de gestão democrática, e se volta mais especificamente à análise de duas escolas do município de Porto Alegre, se vale do aporte teórico dos seguintes autores: Carlos Roberto Jamil Cury (2007), Luís Armando Gandin (2002),

¹ Esta experiência vivida na cidade de Porto Alegre será descrita na sequência.

Neusa Chaves Batista (2013), José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira e Mirza Seabra Toschi (2012), Naura Syria Carapeto Ferreira (2009), Michael Apple (2006), Elizabeth M. de Albuquerque (2012) Márcia Angela da S. Aguiar (2011), Luciani Paz Comerlato e Vera Maria Vidal Peroni (2014) e Marilena Chaui (2008).

A pesquisa está dividida em cinco capítulos: o primeiro é este que trata da apresentação do trabalho e no qual estão descritos o problema da pesquisa, os objetivos e algumas informações gerais. No segundo, encontra-se a justificativa, explora-se melhor a definição da problemática e da metodologia aplicada; contém também, o campo empírico e os instrumentos utilizados na pesquisa. No terceiro, encaminho os referenciais teóricos que orientarão o segmento posterior, trazendo alguns conceitos e esclarecimentos para maior entendimento do caminho a ser percorrido. O quarto capítulo é destinado à análise dos dados costurados aos referenciais e nele discuto os resultados da pesquisa através das falas dos entrevistados, atuais gestores das escolas. No último capítulo, o quinto, está minhas considerações acerca do trabalho; retomo alguns aspectos conclusivos e aponto perspectivas para dar continuidade ao tema da pesquisa.

Como se trata de um Trabalho de Conclusão de Curso é importante salientar que o que faço é um recorte desse tema que é tão vasto. Irei focar minha escrita em breves introduções históricas em algum dos capítulos, evitando discorrer de forma estendida em minúcias que – ainda que inegavelmente importantes – não cabem aqui e demandam estudos futuros. O foco também está na apresentação e análise das questões observadas *in loco*.

2 JUSTIFICATIVA, PROBLEMA DE PESQUISA E METODOLOGIA

A problemática dessa pesquisa surge a partir de leituras e discussões realizadas ao longo do curso de Pedagogia. Sempre tive interesse pela área da gestão, pois acredito que a gestão é o cerne da escola, é a arena que possibilita realmente transformar positivamente o ambiente escolar. No decorrer do curso, surgiram várias dúvidas e desconfortos com relação aos sujeitos que estão gerindo esses espaços e que podem ou não viabilizar essas transformações: quem são esses sujeitos e de que forma atuam para que o processo de organização escolar seja, de fato, pensado de forma a abranger toda a comunidade das escolas.

Nesse sentido, para iniciar esta pesquisa, passei a procurar qual política educacional que as escolas do Município de Porto Alegre estão seguindo atualmente. No site da Secretaria Municipal de Educação (SMED)² não foi encontrada nenhuma proposta clara, apenas a Proposta Pedagógica para o Ensino Fundamental que não inclui nenhum aspecto sobre a gestão das escolas. Além disso, na parte que deveria explicar a proposta de Gestão Escolar, há apenas aspectos legais sobre a eleição de diretores e Conselho Escolar. Com base nesta investigação inicial, decidi deter-me mais especificadamente, nesse trabalho, na última Proposta Político-Pedagógica mais global implementada em Porto Alegre que foi a que está detalhada no Caderno 9.³

Implementada durante a Administração Popular⁴ nos anos de 1989 a 2004, (GANDIN, 2002), a concepção apresentada no Caderno 9, documento referencial para a criação do Projeto Escola Cidadã, consiste em uma proposta político-educacional que pensa uma escola capaz de abranger todos que moram na periferia da cidade, que se encontram em situação de vulnerabilidade social e que são, conseqüentemente, menos vistos pela sociedade. O Caderno 9 tornou-se um marco na estruturação das escolas municipais de Porto Alegre, inclusive no que diz respeito à forma como deve ser gerida a escola, de maneira democrática.

O Projeto Escola Cidadã se propôs a desenvolver uma participação

² Site pesquisado: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smed/>

³ Irei explicar melhor sobre o Caderno 9 no item 3.3, deste trabalho.

⁴ Administração Popular é o nome dado à coalizão política formada sob a liderança do Partido dos Trabalhadores (PT) e que esteve no governo do município de Porto Alegre por quatro mandatos: 1989 - 1992, 1993 - 1996, 1997 - 2000 e 2001 - 2004 (Gandin, 2002).

democrática universal, isto é, de todas as pessoas. No caso específico dos gestores é sabido que, quanto mais democrática é a sua atuação, mais a relação da comunidade com o poder político se estreita. Assim, o projeto contemplava o objetivo de construir uma escola melhor, principalmente ao procurar, atingir a todos através de uma proposta substancialmente democrática.

O Projeto Escola Cidadã foi um divisor de águas e muitas escolas se empenharam com afinco para levar adiante esse projeto que fazia muito sentido para toda comunidade atendida, sem exclusões e com propostas de cunho democrático. Foi criada uma proposta de Ciclos de Formação no lugar da organização do ensino seriado, além de toda uma estrutura de sustentação desta reorganização, como por exemplo, ter autonomia para elaborar o regimento escolar, o seu Projeto Político-Pedagógico e mobilizar toda comunidade escolar para participar dessa elaboração e construção desses documentos, de uma forma mais democrática.

Com relação à gestão da escola, o Projeto Escola Cidadã, buscou se desenvolver de forma coletiva, "[...] com a participação de todos os segmentos nas decisões e encaminhamentos, oportunizando a alternância no exercício da representatividade." (SMED, 1999, p. 36-37). Assim, a forma de gestão se caracteriza de maneira democrática, demonstrando um modelo que valoriza a participação de todos, além de ressaltar a rotatividade nos cargos de gestores.

Sabendo que nenhuma nova proposta político-educacional para as escolas municipais de Porto Alegre foi apresentada desde a criação do Caderno 9, surgiu a curiosidade de investigar a atual situação dessas escolas, no caso específico, a organização e consolidação da Gestão Democrática. Analisar como se deu sua estruturação durante esse grande período, mais de dez anos, sem a liderança que se espera da administração educacional da cidade no sentido de atualização das políticas educacionais foi o objetivo deste trabalho.

Busquei, a partir da definição do problema de pesquisa, ir até às escolas escolhidas observar e realizar entrevistas para ver a condução da gestão depois da mudança política, depois que a Administração Popular deixou de administrar o município, já que desde então, como já afirmei, não surgiu nova proposta, e o Caderno 9 ainda é referência para as escolas.

Com meus objetivos explicitados e o problema delineado, surgiram alguns questionamentos que orientaram minha pesquisa, tais como:

- A gestão escolar de fato consegue ser democrática?
- Realiza-se um trabalho a partir da Gestão Democrática?
- O que mudou e o que se mantém na Gestão das escolas após todas as mudanças na condução política do município de Porto Alegre?
 - Existe uma noção comum entre os gestores em relação ao próprio conceito de Gestão Democrática?
 - Como é a relação das escolas com a Secretária Municipal de Educação (SMED)?
 - Como se constrói a preparação, o estudo e a formação dos gestores?

Nos próximos itens, serão apresentados, com mais detalhes, as escolas pesquisadas, os sujeitos que fizeram parte da pesquisa e o percurso metodológico.

2.1 ESCOLAS PESQUISADAS

Para que a minha pesquisa se tornasse viável, foi preciso escolher as escolas da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre para iniciar os contatos. Duas escolas foram escolhidas em função da possibilidade comparativa e também por estarem passando por momentos distintos. A escola A, situada na zona norte da capital, estava reconstruindo seu Projeto Político-Pedagógico; a escola B, situada na zona sul, foi a primeira a implantar o Projeto Escola Cidadã no município de Porto Alegre. Todas as visitas para conhecer as escolas e realizar as entrevistas, desde os primeiros encontros, foram realizadas com a minha colega de Iniciação Científica, também envolvida na pesquisa do professor orientador.

2.1.1 Escola A

A escola A funciona em três turnos, manhã, tarde e noite, e conta atualmente com mil e oitocentos alunos ao todo, cem professores e trinta funcionários. A escola atende dez comunidades que habitam ao entorno e são consideradas de classe popular, oriundas da região norte de Porto Alegre, onde se observam altas taxas de

criminalidade e tráfico de drogas, em um quadro de vulnerabilidade social. No momento em que realizei as observações e entrevistas, a comunidade passava por um período turbulento de disputa armada entre traficantes – conforme informações relatadas pela equipe diretiva.

Já no primeiro contato com o ambiente escolar, conheci a grande maioria dos membros integrantes do quadro docente e também os gestores da escola, pois participei da primeira reunião de formação para organização e reestruturação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição. Esse contato foi através da supervisora da escola, que se mostrou disponível e receptiva com a oportunidade de poder ter um olhar de fora para o importante momento em que a escola se encontrava, na reconstrução do PPP. As primeiras aproximações foram feitas através de trocas de emails, assim como o acerto para algumas entrevistas que não consegui marcar pessoalmente.

Neste primeiro encontro, pude conversar, rapidamente, com parte da equipe diretiva e com alguns professores. No momento, o PPP da escola estava sendo repensado e reformulado, pois se encontrava desatualizado e desconectado da realidade presente. Além dessa reunião, participei de mais duas para a elaboração do PPP, nas quais, pude observar a organização de um grupo específico que discutiu estudos sobre o currículo.

Realizei dez visitas ao todo, quatro para conhecer a escola e participar das reuniões de formação para a construção do PPP e o restante para realizar as entrevistas. Nesta escola, há uma diretora, dois vice-diretores, três supervisoras e três orientadoras. Nas primeiras conversas com a supervisora, quando ela nos apresentou a escola e realizei a entrevista, ela indicou o vice-diretor e a orientadora para as entrevistas. A indicação, segundo ela, foi em relação à disponibilidade para a realização das conversas.

A diretora entrevistada, trabalha na escola há onze anos, é formada em Artes Plásticas, com pós-graduação em Educação Infantil. Está na direção desde dezembro de 2013. O vice-diretor é formado em Filosofia, está fazendo o curso de Escola de Gestores, oferecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul para professores da Rede Pública de Ensino. A orientadora, trabalha na prefeitura desde 2009, e nessa escola desde 2011, primeiro como professora, e na orientação desde maio de 2013. É formada em Pedagogia, tem especialização em Educação de Jovens e Adultos, Orientação Escolar e Mestrado. A supervisora, é formada em

Pedagogia, com especialização em supervisão escolar, Mestrado na área da educação, pesquisando sobre o currículo, e está fazendo Doutorado, também, na área do currículo. Trabalha na escola há três anos.

2.1.2 Escola B

A escola B atende mil e duzentos alunos ao todo, nos turnos da manhã, tarde e noite, sendo que oitocentos alunos frequentam o turno inverso em que participam de oficinas, como de robótica, judô, jardinagem, informática, teatro, música, e de projetos de leitura na biblioteca, entre outras atividades. Localizada na zona sul de Porto Alegre, iniciou suas atividades em 1995 e, dos alunos atendidos, somente 50% são da própria comunidade, o restante são oriundos de outras regiões.

Essa escola foi a primeira a implementar o Projeto Escola Cidadã e foi criada a partir da demanda da comunidade no Orçamento Participativo em 1992. Um fato importante de mencionar é sobre o sinal que toca na escola, no momento da entrada, intervalo – início e término - e saída. Ao invés de ter um som de sirene, toca-se música; quando estávamos realizando a entrevista com a vice-diretora, naquele dia a música era de um CD produzido pelo pessoal da escola, dos alunos do projeto da capoeira, que foi gravado em estúdio, segundo relato. Estava sendo tocado durante aquele mês, por ser mês da Consciência Negra. Era um trabalho em conjunto com as professoras de capoeira, de música e as professoras das turmas do 1º ciclo.

Essa escola, também estava passando pelo processo de reconstrução do seu PPP, porém não observei esse movimento latente nas entrevistas, pelo fato de ainda estarem no princípio da reformulação. Não tive acesso ao PPP por estar muito desatualizado, não condizendo com a realidade atual da escola.

Na primeira visita, fui recebida pela vice-diretora que relatou um pouco da história dessa escola e também sobre o funcionamento de alguns setores. Nessa mesma visita combinei as primeiras entrevistas. Ao todo foram seis idas à escola, entre primeiro contato e entrevistas. A escola conta com uma diretora, duas vice-diretoras, quatro supervisores, sendo que um deles trabalha como orientador também e duas orientadoras.

A vice-diretora foi quem indicou os gestores para as entrevistas, ela também foi a pessoa com quem fiz o primeiro contato por email e quem me apresentou a escola e aos outros entrevistados. A única entrevista que não foi individual foi a da supervisora junto com o orientador. Foi a pedido da supervisora, pois disse que se sentiria mais à vontade se o orientador estivesse junto. Ela argumentou que a experiência dele nestes cargos era superior, por atuar há muitos anos nos setores de supervisão escolar e orientação educacional. Tentei entrevistar a outra orientadora, porém ela não aceitou que eu gravasse a entrevista e preferiu que a enviasse as perguntas via email. Uma vez que através da conversa as respostas ficam mais espontâneas, escolhi não analisar suas respostas nessa pesquisa. Esta foi, portanto, a única entrevista descartada.

Com relação a formação dos profissionais atuantes na gestão desta escola: a diretora entrevistada é formada em Educação Física, é a primeira experiência dela em um cargo de gestão. A vice-diretora trabalha na escola há seis anos, está nesse cargo pela primeira vez. Fez magistério, faculdade de Pedagogia e especialização em Educação Infantil e trabalhou durante quinze anos na SMED. A supervisora é formada em Pedagogia e essa é a primeira experiência fora da sala de aula. O orientador que também atua como supervisor, é formado em Pedagogia, já foi vice-diretor em outra escola e desde 2006 está na supervisão. Desde aquele período, apenas durante um ano e meio ficou na sala de aula, como professor de anos iniciais. Tem especialização em Orientação Educacional.

A seguir apresentarei a forma como coletei as informações relevantes à pesquisa, assim como, a maneira do qual analisei os dados coletados.

2.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como metodologia de pesquisa qualitativa, lancei mão de observações diretas, de entrevistas semi-estruturadas, levantamento bibliográfico e, em geral, de uma abordagem com inspiração etnográfica. A observação geralmente é utilizada com outros meios para que se capture melhor os dados para o exercício da pesquisa. No entanto,

A observação direta permite também que o observador chegue mais perto da "perspectiva dos sujeitos", [...] acompanha *in loco* as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar apreender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.26, grifos dos autores).

Para entender melhor e capturar as posições do grupo escolhido para realizar a pesquisa, utilizei entrevistas semi-estruturadas que foram gravadas e transcritas. Ao todo, entrevistei oito pessoas, entre as quais, diretores, vice-diretores, orientadores e supervisores. Foram quatro horas de gravação e setenta páginas de transcrições, além das horas que fiquei nas escolas nos momentos de primeiro contato e observações, melhor explicados no capítulo em que analiso mais especificadamente as escolas. Estou envolvida com o tema geral da pesquisa desde maio de 2014; o problema de pesquisa foi aprimorado mais recentemente, quando da definição do foco para este Trabalho de Conclusão de Curso. Os primeiros contatos por email com as escolas se deram em setembro e a inserção nas escolas começou em outubro.

Por esse motivo, afirmo uma das minhas orientações metodológicas, a abordagem de inspiração etnográfica. Não estive em campo tempo suficiente para a abordagem ser totalmente etnográfica, mas a etnografia foi uma inspiração no sentido de “[...] ser quase impossível entender o comportamento humano sem tentar entender o quadro referencial dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.15). Entre as visitas, observações e entrevistas, consegui ver como é a estrutura da escola, como se organiza, entender seu funcionamento, conhecer a cultura da escola e o contexto em que está inserida. Esse momento de contato “[...] é exploratório por natureza e os dados são coletados principalmente por meio da observação participante.” (GODOY, 1995, p. 29). Nesse sentido, participei de três reuniões de formação em uma das escolas – escola A –, na qual estavam todos os professores reunidos para discutir a reformulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Para analisar os dados coletados, utilizei os conceitos que foram construídos no referencial teórico. Foi realizada uma busca por livros e artigos que tratam sobre o tema da pesquisa, assim como documentos das escolas, PPP, regimento escolar (por mais desatualizado que estivessem, é possível ter uma ideia da história e do

contexto do qual a escola está inserida). Ainda examinei o Caderno 9, que traz uma proposta político-pedagógica para as escolas.

Metodologicamente, os dados que obtive foram tratados através da análise relacional, conceito difundido por Apple (2006). Este conceito percorre minhas análises e traz a ideia da educação como atividade social que se relaciona com múltiplos contextos da sociedade, “[...] como algo ligado ao grande grupo de instituições que distribuem recursos, de forma que determinados grupos e classes têm historicamente sido ajudados, ao passo que outros têm sido tratados de maneira menos adequada.” (APPLE, 2006, p. 44). Essa forma de analisar os dados contribui para a visão de que as escolas em que realizei a pesquisa fazem parte de um contexto social que historicamente é menos vista pela sociedade e se encontra na periferia da cidade.

3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Nos subcapítulos que seguem, irei ressaltar meus referenciais teóricos, que fornecem subsídios para que se pense e avalie alguns dos conceitos mais importantes, que são base para o entendimento do que é a Gestão Democrática. Servem como aportes, indicando os caminhos para o alcance dos objetivos que tracei para este estudo, explicitados anteriormente.

Para melhor compreensão, dividi este capítulo em três partes: Conceito de Democracia, Gestão Democrática e, por fim, Caderno 9: modelo seguido, proposta vigente.

3.1 Conceito de Democracia

Etimologicamente, a palavra democracia advém do grego *demokratía*, *demos* (povo) e *kratos* (poder), conforme Chaui (2008). O conceito de democracia abre uma discussão muito grande entre tantos autores que discorrem sobre este tema, neste momento preciso ser sucinta e breve. Creio ser importante apontar que este conceito está, em nossas sociedades, muito influenciado por visões do senso comum. Gandin (2002) afirma que o senso comum está na maioria das nossas ações no cotidiano, na disposição subjetiva de considerar algo certo e verdadeiro por força do hábito ou da vivacidade das impressões que, na maioria das vezes, não condiz com a realidade.

Levando em consideração o senso comum que foi construído acerca do conceito de democracia nas escolas, acredito ser fundamental fazer a discussão que segue. Dentro das instituições estudadas, o conceito de democracia não está claro e reproduz um certo senso comum difuso. Há uma lei⁵ que prevê que a gestão seja democrática, no entanto, o que percebi nas escolas foi um conceito de democracia distorcido. Por esse motivo, tal conceito deveria ser (re) pensado de forma mais perceptível por todos os seus integrantes da escola.

⁵ Lei explicada melhor no próximo item.

Para explicar o conceito de democracia usarei a autora Marilena Chaui (2008), para quem a democracia é um regime político e, para além disso, um ideal que tem como ponto de partida os princípios da igualdade e da liberdade. Cabe definitivamente, portanto, pensar tais princípios dentro de um ambiente escolar.

Apenas dentro de uma democracia podemos usar de nossa liberdade. Portanto, "[...] graças aos direitos, os desiguais conquistam a igualdade, entrando no espaço político para reivindicar a participação nos direitos existentes e sobretudo para *criar novos direitos*." (CHAUI, 2008. p. 68, grifos da autora). Nesse sentido, faço uma associação à formação dos alunos, pois são novos sujeitos políticos, que "[...] afirmaram e os fizeram ser reconhecidos por toda a sociedade." (CHAUI, 2008. p. 68), desde que os alunos, como cidadãos, tenham uma formação que os possibilitem participar das discussões e conflitos existentes dentro da escola. Um dos exemplos de participação, tanto dos alunos como de toda comunidade escolar é o direito de eleger o diretor e o vice-diretor da escola. Assim em uma democracia,

[...] eleger significa não só exercer o poder, mas manifestar a origem de poder, repondo o princípio afirmado pelos romanos quando inventaram a política: eleger é "dar a alguém aquilo que se possui, porque ninguém pode dar o que não tem", isto é, eleger é afirmar-se soberano para escolher ocupantes temporários do governo. (CHAUI, 2008. p. 68).

Assim, como nas escolas há eleições, nas quais toda a comunidade escolar é convocada a votar, os eleitos seguem leis definidas assim como fazem surgir novas, exigindo que "[...] a lei seja feita por aqueles que irão cumpri-la e que exprima seus direitos." (CHAUI, 2008. p. 69). Portanto, conforme a demanda exige, há também a criação de novos direitos.

Como "[...] a democracia não é o regime do consenso, mas do trabalho dos e sobre os conflitos [...]" (CHAUI, 2008. p. 68), por mais que sejam discutidos os problemas existentes dentro de uma escola, pensando em uma forma de abranger e contemplar todas as instâncias, sempre haverá discordâncias e, conseqüentemente, alguns sairão insatisfeitos.

Para resolver esse tipo de conflito, é fundamental o papel do gestor colocando-se no lugar de poder temporário, resolvendo provisoriamente o conflito. Essa decisão deverá, no entanto, ser "[...] definida, comumente, como uma escolha entre soluções possíveis." (FERREIRA, 2009, p.310). Essas soluções vêm através

de uma "[...] escolha coletiva [que] não só é mais rica de fundamento e de conteúdo, [...] como é assumida por todos." (FERREIRA, 2009, p.311, grifos meus).

Eis, pois, minhas referências sobre democracia. Dentro de todas as possibilidades possíveis de escolha para abordar o tema, irei retomar esse conceito e analisar melhor ao longo do trabalho. A seguir, refletirei sobre essa democracia dentro da escola, que deveria estar entranhada em todos os espaços, inclusive na gestão.

3.2 Gestão Democrática

Antes de discorrer acerca da Gestão Democrática, pretendo ir ao cerne das palavras, no intuito de melhor compreender para onde tais palavras nos remetem. No que diz respeito à "gestão", valho-me do seguinte conceito,

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão traz em sua raiz etimológica em ger que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos: genitora, genitor, germen. (CURY, 2007, p. 493)

Como já versei sobre o conceito de democracia anteriormente, e após esta breve explanação do conceito de gestão de que me valho, falarei agora em Gestão Democrática. No Brasil, a primeira vez que apareceu em lei a obrigatoriedade da Gestão Democrática foi em 1988, na Constituição Federal Art. 206:

[...] Capítulo III Da Educação, da Cultura e do Desporto Seção I Da educação
Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...]
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (BRASIL, 1988).

Uma das questões levantadas pelas autoras Albuquerque (2012) e Comerlato e Peroni (2014) é a de que há uma restrição com referência à obrigatoriedade da Gestão Democrática apenas no ensino público. Porém é um avanço a lei existir, pois na minha concepção esse modelo de gestão propicia que

todos os membros da escola participem da construção de um ambiente escolar em que o diálogo e a voz do grupo seja levada em consideração.

Em 1996 foi implantada uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN); esta lei traz, em um artigo uma definição para a Gestão Democrática e também aborda somente essa forma de gestão no ensino público:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Nesse sentido a escola tem autonomia para elaborar seu próprio Projeto Político-Pedagógico. A grande maioria dos referenciais teóricos que busquei para refletir sobre esse assunto falam do conceito de gestão democrática enquanto atrelado às noções de autonomia e diálogo.

A gestão democrática defendida pela sociedade civil organizada emerge significando a defesa de mecanismos mais coletivos e participativos de planejamento e administração escolar [a construção do PPP, por exemplo]. Ela passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e de trabalho, na qual diferentes interesses podem confrontar e ao mesmo tempo dialogar [...], possibilidade da própria escola refletir sobre si mesma e adequar-se à realidade local como exercício de autodeterminação. (BATISTA, 2013, p.88, grifos meus).

Autonomia e diálogo são importantes na construção de uma Gestão Democrática e, como essa autora coloca, para que a democracia impere, o diálogo entre os membros da escola precisa ser constante, tornando coletivas as decisões tomadas para todos os assuntos existentes. Além do processo de produção e reconstrução dos rumos ideológicos, as questões relativas ao dia a dia que surgem constantemente na escola, também precisam ser dialogadas. Conforme Comerlato e Peroni (2014), a autonomia refere-se às dimensões pedagógicas, administrativas, jurídicas e financeiras⁶, princípios fundamentais para a Gestão Democrática. E para que essa autonomia se concretize, a participação do coletivo seria,

[...] condição ímpar para a efetiva democracia educacional, existe uma grande resistência por parte do sistema de ensino, dos diretores de escola, dos professores e da comunidade educativa em geral, alegando que a falta

⁶ Para maior aprofundamento desse assunto sugiro a leitura de Comerlato e Peroni (2014).

de participação ocorre pela ausência de interesse dos sujeitos envolvidos. (COMERLATTO; PERONI, 2014, p. 66).

Novamente, o diálogo tem papel fundamental para que a participação de todos se torne indispensável. Outros autores que trazem elementos de fundamental importância para essa pesquisa são Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Esses autores construíram um livro que faz parte de uma coleção chamada “Docência em Formação”, que foi pensada para professores em processo de formação e também em atuação e tem uma linguagem clara e objetiva. Mais adiante, na parte em que analiso os dados coletados, trago ainda mais a contribuição desses autores, pois indico claramente o papel de cada gestor dentro da escola e suas formações.

Para explicar sobre a relação de autonomia e Gestão Democrática esses autores afirmam que “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação. [...] A participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve ser forma de levar a equipe escolar a soluções inovadoras [...]” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 458-459). Assim sendo, a participação é o principal meio de assegurar a Gestão Democrática.

Para que os gestores consigam trabalhar com toda autonomia concedida, além da disposição, seria necessária formação adequada. Não só para atuar com autonomia, mas também para ter a plena concepção do papel que se deve ter como um gestor. No que se refere a LDBEN (1996),

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996).

Perante essa lei, a formação dos profissionais para a supervisão e orientação educacional, além dos outros profissionais, é claro, deveria ter um foco dentro dos cursos de pedagogia ou pós-graduação. Porém, hoje não há uma formação específica, com ênfase para essas atribuições dentro dos cursos de pedagogia, uma vez que os cursos são generalistas. Logo, para os profissionais atuarem nessas áreas, deveriam fazer cursos de pós-graduação, segundo a LDBEN.

Buscando saber o que, de fato, os referenciais traziam sobre esse assunto, deparei-me com a não obrigatoriedade do diretor, vice-diretor e supervisor

necessitarem de conhecimentos específicos para atuarem nesses cargos. Somente o orientador educacional necessita de formação, ou, ao menos, estar com a formação em curso. As palavras que os autores que discorrem a respeito desses cargos usam é "desejável" e "recomenda-se" quando se referem à formação. Eis um exemplo:

[...] é desejável que os candidatos à eleição [diretor e vice-diretor] tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 455, grifos meus)

Neste caso, trata-se somente do cargo de diretor e vice-diretor, na área do setor pedagógico, que incluem supervisor e orientador: "[...] como constituem funções especializadas, que envolvem habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos específicos de Pedagogia." (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 466).

Mesmo no Caderno 9, documento referência para análise desse estudo, na parte que se refere à especificação dos profissionais da gestão, somente no item da composição da orientação educacional diz que, "[...] a Orientação Educacional será composta por profissional com formação específica que desenvolverá seu trabalho em consonância com o plano político-administrativo-pedagógico-cultural, sendo definida sua escolha no referido plano." (SMED, 1999, p.39). Como comparação, no item da composição da supervisão escolar, diz que esta, "[...] será composta por Supervisor(a) Escolar e/ou professor(a) coordenador(a) pedagógico(a) que desenvolverá seu trabalho em consonância com o plano político-administrativo-pedagógico-cultural, sendo definida sua escolha no referido plano." (SMED, 1999, p.38). Não há, portanto, uma parte que caracteriza a formação específica.

Nesse item, destaquei as leis que protegem a Gestão Democrática como forma de organização coletiva dentro da escola, a autonomia existente como mecanismo para que as escolas possam guiar seus projetos independentemente e, por último, a formação, ou a falta dela, para os profissionais que atuam na área de gestão escolar. A seguir apresentarei o documento que consiste em referencial para esse estudo, o Caderno 9, mais especificadamente a parte em que trata sobre a gestão da proposta Escola Cidadã.

3.3 Caderno 9: modelo seguido, proposta vigente

O Caderno 9 surgiu para apresentar a proposta pedagógica da Escola Cidadã e agrupar os materiais que existiam sobre os Ciclos de Formação no âmbito da rede municipal de educação de Porto Alegre, no intuito de substituir o ensino seriado, método existente até hoje em outras instituições de ensino. Além disso, buscava discutir outra forma de discurso político-pedagógico, menos hegemônico, para propor outras formas de projetos educativos, pensando na comunidade da periferia da cidade, onde a maioria das escolas municipais se localizam. Foi pensado, também, para construir práticas que pudessem garantir o ingresso e a permanência dos alunos na escola, aumentando a qualidade de ensino e modificando a forma tradicional, reorganizando o tempo e o espaço escolar, trazendo os conteúdos para a realidade dos alunos e trazendo a comunidade para dentro da escola.

O Caderno 9 está dividido em três partes que exploram a escola em todos seus aspectos, desde a Proposta Político-Educacional como referência para o Projeto Escola Cidadã, passando pela estrutura que compõe a escola, até orientações sobre as pessoas que trabalham no ambiente escolar. Dentro da parte II, há um capítulo que explica a Gestão Escolar, que é o foco deste trabalho. Assim como a democracia permeia todos os espaços dentro da escola, conforme a proposta apresentada, não poderia deixar de estar entranhada na gestão,

A gestão da escola será desenvolvida de modo coletivo, com a participação de todos os segmentos nas decisões e encaminhamentos, oportunizando a alternância do exercício da representatividade. (SMED, 1999, p. 36).

Dentre as atribuições da equipe diretiva, está a responsabilidade de “[...] organização do cotidiano escolar, buscando superar, na prática, a dicotomia entre o administrativo e o pedagógico.” (SMED, 1999, p. 37). Dessa forma, a equipe diretiva deve dar exemplo, fazendo com que a gestão seja a mais democrática possível, para que, com isso, a equipe de professores e funcionários também seja e, conseqüentemente, os alunos. Enfim, que todos, por meio de atividades e atitudes, sejam capazes de levar para a vida os aprendizados adquiridos dentro da escola, já que,

Esse aprendizado implica exercícios de novas relações interpessoais, profissionais e institucionais que superam o autoritarismo e permitem a construção de relações democráticas entre todos os envolvidos na organização da escola e na produção do conhecimento: alunos, profissionais da educação, famílias, comunidade e Estado compõem uma nova estética na práxis social. (SMED, 1999, p. 34).

Outra atribuição importante de toda equipe diretiva, segundo o referencial da Escola Cidadã, é atrair a comunidade para atividades na escola, fazer com que eles se sintam parte e também responsáveis por todas as decisões tomadas no âmbito escolar.

Parte do Caderno 9 trata da composição da equipe diretiva – Diretor e Vice-diretor, além do Serviço de Orientação Pedagógica (SOP), que está dividido em três grupos, Supervisão Escolar, Orientação Educacional e Coordenação Cultural. Cada um desses cargos tem suas próprias atribuições. Da gestão escolar como um todo, também faz parte o Conselho Escolar⁷, que atua como órgão máximo da escola, sendo consultado, ao passo que delibera e fiscaliza todas as decisões.

Apenas o Orientador Educacional precisa ter uma formação específica para atuar no cargo; para os outros membros da equipe, não é necessário. Porém, dentro da concepção da Escola Cidadã, pede-se, “[...] que tenha espaços de formação para os educadores, na perspectiva da construção de sujeitos críticos e de investigação permanente da realidade social [...]” (SMED, 1999, p. 32). Nesta concepção, toda a equipe diretiva está também incluída como educadores.

Neste item, abordei mais claramente esse documento que embasa a proposta que, na ausência de outra diretriz, ainda é seguida pelas escolas do município de Porto Alegre, destacando a maneira como a gestão da escola está composta. Explicarei mais detalhadamente, no item 4.3, a relação desse referencial com os atores desse processo, ficando mais claro todo o sistema que engloba a Gestão Democrática na prática, através da própria visão dos gestores.

⁷ Como este referido trabalho trata-se de um Trabalho de Conclusão de Curso, com espaço limitado, foquei minhas análises sobre Gestão Democrática somente na equipe diretiva, orientação educacional e supervisão escolar, optando por não examinar a Coordenação Cultural e o Conselho Escolar.

4 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

Ao entrar em contato com as escolas, não tinha a ideia de como poderia ser o dia a dia, a rotina dos gestores, apesar de saber que não é nada fácil e que com certeza teriam uma demanda grande de afazeres. Tive o privilégio de adentrar no ambiente escolar e capturar momentos, ideias, sentimentos, entre outras sensações, e poder experimentar brevemente o ser pesquisador.

Nos próximos subcapítulos, apresentarei os dados levantados nas escolas, explicitando as falas dos gestores e analisando-as com base nos conceitos levantados no capítulo anterior. Foi, também, dividido em três partes, quais sejam: A democracia está presente?, Organização e Consolidação da Gestão e, por último, Uma volta no tempo: o que restou do Projeto Escola Cidadã?.

4.1 A democracia está presente?

Neste item colocarei em questão o que os gestores estão pensando sobre democracia, como a democracia está inserida dentro da escola, e alguns equívocos que penso estarem sendo cometidos a partir do conceito.

A democracia está presente? Para responder a essa pergunta, irei direto para a fala das duas diretoras entrevistadas,

Diretora Escola A: [...] para ser uma escola mais democrática depende muito da direção. Eu sou uma pessoa assim que não consigo, poderia ser uma coisa mais participativa, mas não temos nem o tempo hábil pra isso nem espaço, nem um momento para conseguir socializar com todos, então a gente vai fazendo conforme dá e vai chamando as pessoas porque não tem como fazer em um espaço, porque nós não temos esse tempo porque tudo isso poderia ser mais socializado com todos.

Diretora Escola B: Às vezes a gente percebe que essa questão da democracia, em uma gestão que é o mais importante, as pessoas se perdem na democracia e veem uma situação de falta de respeito. [...] então isso não é democracia, no momento em que tu tens uma cobrança, não é democracia, no momento em que eu tenho que pontuar para o professor [...] não tem essa possibilidade de dizer [...] se eu digo: "não, tu vens, ou vai ganhar falta, ai eu tenho que cuidar, eu sou autoritária?" A questão de trabalhar a democracia na gestão tem momentos em que tu pensas: "Eu não posso abrir!". Porque não tem essa opção, sempre tem a democracia, no momento em que eu tiver respeito, porque

dai o professor também tem que respeitar o seu trabalho. Não é muito fácil, só respeito e cumprir o que tem que ser feito, responsabilidade, comprometimento.

Nessas falas há evidências de uma certa confusão conceitual no que diz respeito ao que significa gerir democraticamente uma escola. Na primeira fala é plausível entender que a falta de tempo é recorrente em todas as escolas, porém, não pode ser esse o motivo de uma escola não conseguir tentar achar algum espaço para realizar alguns movimentos democráticos. Na fala da diretora da Escola B, ela compara ser democrático com a falta de limites dos funcionários, no sentido de que cada um faz o que quer porque a escola é democrática. Penso que,

[...] a Gestão Democrática da Educação está vinculada aos diversos limites e contradições na e para a vivência da autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, assim como da participação dos diversos segmentos escolares nos processos de discussão e nas tomadas de decisões referentes a tudo o que diz respeito à Escola ao longo da história da educação. (COMERLATTO; PERONI, 2014, p. 63).

Esses limites e contradições estão sempre presentes, tanto nas falas das diretoras quanto no próprio dia a dia das escolas; ao mesmo tempo em que precisam ser democráticas elas não sabem como agir ou não encontram meios para de fato viverem estes princípios.

No que se refere à autonomia, a SMED dá o espaço para as escolas trabalharem conforme querem, porém, o Projeto Político-Pedagógico só pode ser de fato aplicado na vida das escolas com o aval da SMED. Os limites, com certeza, estão sempre restringindo as ações, não dando possibilidades, caminhos e recursos para as escolas. Nas próximas duas falas, novamente verifica-se incoerência:

Diretora Escola A: A gente tem muita autonomia - a secretaria não impõem muitas coisas, ela me deixa a direção livre para muitas coisas - não é por falta de vontade de ser democrático, mas é porque não temos o espaço mesmo, o tempo pra isso - A secretaria nos deixa bem, não é uma secretaria que fica em cima, cobrando coisas. A gente tem autonomia, bastante autonomia, para gerenciar do nosso jeito.

Diretora Escola B: Estou nessa reflexão sobre o que é democrático [...] sempre pensei em trabalhar com diálogo, trabalhando junto, [...] sempre gostei muito de ler Paulo Freire de seguir as palavras dele, mas chega um momento que fica um misto de democracia, Gestão Democrática, o que é? Qual é o caminho? Não está muito claro para as pessoas o que é Gestão Democrática. E isso está incomodando no sentido que tudo é Gestão Democrática. Então isso está sendo difícil na nossa gestão. A gestão é democrática, porque a gente tem uma relação muito boa com os pais, com a nossa comunidade, tanto é que às vezes é demais.

A diretora da Escola A, diz que apesar da SMED deixar a escola livre para decidir o que fazer, ainda assim não consegue ser democrática; o que será que está faltando? Parece que as escolas não estão sabendo lidar com a autonomia que têm. Acredito ser de extrema importância os gestores e também a SMED terem claro que tipo de gestão querem para as escolas, pois,

[...] de uma boa ou má administração da educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revela o caráter excludente ou includente. (FERREIRA, 2009, p. 296).

A diretora da Escola B se diz confusa sobre o que é Gestão Democrática, além de sentir-se incomodada com essa situação. Porém, diz que sua gestão é democrática pelo fato de ter uma boa relação com os pais e a comunidade, apesar dela achar que essa relação seja demasiada. Ao refletir sobre esses relatos, não fica claro quais os elementos que geram o problema: será a falta de acompanhamento da SMED? A falta de formação específica para os cargos de gestores? A falta de formação continuada? O excesso de autonomia?

Voltando ao conceito de democracia, escrito no capítulo anterior, é improvável pensar que conseguiremos implementar uma democracia plena, pois é um modelo difícil de viver plenamente, segundo Chaui (2008, p.69-70): "[...] a democracia exige que a lei seja feita por aqueles que irão cumpri-la e que exprima seu direitos. [...] podemos avaliar quão longe dela nos encontramos, pois vivemos numa sociedade oligárquica, hierárquica, violenta e autoritária."

Mesmo não alcançando a democracia plena, dentro das escolas há ensaios de se obter esse estado e um exemplo é o sistema de eleição, sendo uma característica democrática a escolha de um líder. A partir do momento em que se elege alguém de forma democrática, o gestor escolhido deverá ter a responsabilidade de tomar decisões, tem que ser firme e obstinado para conseguir realmente ter o seu papel reconhecido pelos demais e ser respeitado por ter sido a figura escolhida para assumir o cargo. Porém isso não quer dizer que ele irá tomar essas decisões sozinho, como já foi dito anteriormente.

Dentro desse item trouxe a fala dos gestores no que se refere ao entendimento deles sobre democracia dentro das escolas, seus questionamentos, a autonomia excedente para gerenciar o ambiente escolar e a forma desajustada em

que a democracia se encontra. Para dar andamento às análises, no próximo item examino como está organizada a Gestão Democrática e sua consolidação dentro das escolas (para isso o papel de cada membro da gestão é fundamental para que a prática tenha êxito).

4.2 Organização e Consolidação da Gestão

Neste item versarei sobre a organização da gestão, detalhando o papel de cada gestor e apresentarei as falas dos gestores, costurando-as com conceitos. Tratarei também de como se dá a consolidação desses cargos no ambiente escolar. A partir das leis que estão em vigor sobre a gestão democrática e a formação de gestores, irei analisar o que temos hoje nas escolas pesquisadas, como estão gerindo as escolas, quais referenciais usam.

Com relação à organização da gestão das duas escolas, elas diferem pouco uma da outra, apesar de, por outro lado, ter sido possível observar, a partir das entrevistas realizadas, muitos pontos divergentes em outros âmbitos e visões do todo das escolas. Pude notar, por exemplo, certa confusão no que diz respeito à própria atribuição de cada uma das funções: o que compete ao diretor e o que compete aos outros gestores?

O papel do diretor, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 454) é análogo ao “[...] de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum.” Isso não quer dizer que o diretor se ocupe apenas da parte administrativa da escola. Ao contrário, como gestor, é necessário que ele tenha a visão do conjunto e atue em concordância com “[...] seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 455).

Quando perguntados sobre o papel do diretor, as respostas dos gestores de ambas as escolas coincidiram na citação de uma lista de tarefas repetitivas diárias, como, por exemplo, abrir as portas da escola e ligar as luzes, ficando superficiais as questões que demandam maior iniciativa e intencionalidade, questões para além do mecanicismo cotidiano. A necessidade de se estar sempre “apagando incêndios”,

torna difícil, muitas vezes, que se cumpram os objetivos traçados para um dia de trabalho, ou ainda, que se cumpra o objetivo maior de projeto para a escola. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi, a intencionalidade, na escola,

[...] projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade humana, dando o rumo, a direção da ação. Na escola, [a intencionalidade] leva a equipe escolar à busca deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, além de consenso sobre normas e atitudes comuns. (2012, p. 454, grifos meus).

Nessa perspectiva, é sabido que a escola é um organismo vivo e que sempre haverá imprevistos. Não está explícito qual objetivo seguem essas escolas. De um lado, entendo que em função da ausência de um Projeto Político-Pedagógico estabelecido e reestruturado, fica difícil ter um objetivo claro, e, de outro, faz-se necessário um aporte maior, no caso, um comprometimento da administração educacional do município.

Essa articulação nem sempre se dá sem problemas. O sistema de ensino pode estar desprovido de uma política global, estar mal organizado e mal administrado. As autoridades podem atribuir autonomia às escolas para, com isso, desobrigar o poder público de suas responsabilidades. Se, por sua vez, as instituições escolares se organizam segundo critérios e diretrizes restritas aos limites estreitos de cada uma, perdem de vista diretrizes gerais do sistema e sua articulação com a sociedade. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2012, p. 457).

É exatamente isso que está acontecendo na relação das escolas com a SMED; está faltando uma comunicação mais estreita. Não se trata apenas do respaldo burocrático, mas também de uma troca colaborativa com relação ao projeto pedagógico.

Alguns aspectos ficam mais claros nas falas das diretoras entrevistadas, a pergunta foi a seguinte: Qual o papel de uma Diretora/Vice na tua concepção?

Diretora Escola A: [...] o papel de gestão, o que se faz, assim... Primeiramente eu chego na escola e faço as coisas do dia a dia: abrir as portas da escola, a escola fica fechada, então a guarda deixa a porta principal aberta, mas as demais eu acabo e chego e abro; da direção, supervisão, coordenação e aí a gente começa o andamento do dia, desde a nutrição no refeitório ali, limpeza, atender os professores, os alunos, os pais... E a demanda assim é variada, de todos os assuntos, desde a indisciplina do aluno em sala de aula, até o material que falta, a compra de alguma coisa também de manutenção, às vezes estraga, tem uma sala sem luz, tem que chegar, ligar pra manutenção, pedir para que alguém venha consertar. O dia a dia, é muito agitado sempre. A gente não consegue assim, tá sempre uma girando né, sempre muita demanda de todas as áreas.

Diretora Escola B: É enxergar a escola como um todo, desde uma porta até a ação pedagógica de um professor, até o aluno entender, o conhecimento, ter noção do conhecimento, as famílias chegarem na escola e serem acolhidas, a comunidade enxergar a escola como um lugar que sim, a criança tem que estar na escola, tem que ter esse olhar que eu ainda não consigo ter, consigo dar conta, eu tento entrar em cada canto, eu sou bem metida, mas eu não consegui ainda, eu vejo, mas eu não dou conta. Eu acho que uma diretora, para ser competente, teria que dar conta disso, o que é muito difícil, porque as demandas são muitas [...].

Então, como dito anteriormente, trata-se do desejo de englobar tudo e, muitas vezes, não conseguir dar conta do proposto. Talvez em função de próprio despreparo ou pela incapacidade de delegar os afazeres - já que, além do diretor, existe um vice-diretor desempenhando as mesmas funções, na condição de substituto direto. Nas falas dos dois vice-diretores, as funções realmente se misturaram com as das diretoras, repetindo-se o discurso de serem muitas as demandas e de rotinas corridas. Na Escola A não percebi divisão das tarefas, já na Escola B, a vice-diretora que entrevistei é mais responsável pela parte financeira e relacionamento com funcionários. Nas duas escolas, porém, durante as entrevistas, foram muitas as interrupções, com alunos e professores solicitando atendimento para assuntos variados, desde indisciplina até pedido de materiais de toda ordem. As tarefas se confundem e todos fazem tudo.

Com relação ao Serviço de Orientação Pedagógica (SOP), os cargos ficam mais delineados. Tanto a Supervisão Escolar quanto a Orientação Educacional têm papéis bem específicos dentro das escolas.

A supervisão tem o papel de coordenar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar as atividades pedagógico-curriculares (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Sendo assim,

[...] sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. [...] Outra atribuição, [...] é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola [...] (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 457).

Para a supervisora da Escola A, o papel de um supervisor é realmente o que diz o conceito: é pensar o trabalho dos professores e oferecer apoio, aprimorar esse trabalho, além de colaborar, nesse sentido, para a formação continuada. Já o supervisor/orientador da Escola B fala do seu papel como o lugar de escuta, para dar suporte. Trago a fala deles:

Supervisora Escola A: O papel da coordenação pedagógica, pra mim, é o apoio ao trabalho do professor, [...] esse setor, essa função é primordial no desenvolvimento dos projetos da escola e é para isso que a gente serve. [...] Acompanhar planejamento, acompanhar reunião dos professores, é entrar e apoiar os professores nas suas atividades em sala de aula, nos seus projetos. Apesar de essas outras atividades concorrerem, esse é o foco do trabalho, pra mim, da supervisão, da coordenação pedagógica. É trabalhar como apoio. [...] É contribuir na formação continuada dos professores.

Supervisor/orientador Escola B: O papel do supervisor é articular todos, tudo dentro da escola, é a direção, os professores, os serviços com a assessoria. É mais trabalho de articulação e organização do trabalho pedagógico, [...] é basicamente um lugar de escuta, é um lugar em que tu tem que estar pronto para escutar, alunos, professores, principalmente, assim, de sentarem assim e despejarem um monte de coisas.

Ao pensar o conceito e o que as entrevistas trazem, ficou claro que a visão que se tem é que o principal papel de um supervisor é o de assessorar o trabalho do professor. A supervisora da Escola A chama a atenção para a formação continuada, e o supervisor/orientador da Escola B para o lugar de escuta dos professores. Uma das atribuições que o Caderno 9 traz é com relação a “[...] socializar o saber docente, estimulando a troca de experiências entre a comunidade escolar, a discussão e a sistematização da prática pedagógica [...]” (SMED, 1999, p. 38). Considero essa troca de saberes importante; muitas vezes os professores não sabem o que acontece na porta ao lado. Frequentemente, nas reuniões pedagógicas não há tempo para essas trocas. Porém na fala do supervisor/orientador da Escola B, é aberto um espaço nas reuniões de formação para que haja a apresentação de projetos.

Supervisor/orientador da Escola B: a gente procura trazer tanto questões mais teóricas quanto questões que são trabalhadas na escola. Os professores acabam não sabendo dessa rotina muito dinâmica, então, às vezes, a gente procura fazer com que os professores venham aqui e apresentem os seus projetos os seus complementos.

Faz-se também necessário pensar na rotina dinâmica das escolas. Nem sempre há tempo para todas as formações e reuniões que os gestores demandam. Um comentário pertinente da supervisora da Escola A,

Supervisora Escola A: Acontece uma coisa que eu sempre argumento com os meus alunos no curso da escola de gestores, são diretores e coordenadores que muitas vezes na escola a gente dá a preferência para o urgente no lugar do que é importante, e em muitos momentos isso acontece, o urgente prevalece sobre o importante, mas a gente sempre tenta garantir algum espaço para que o importante aconteça.

Apesar das demandas serem muitas, os assuntos importantes não podem ser deixados de lado. Fica claro, na resposta dos dois supervisores, o aporte e a organização das falas. A supervisora da Escola A, tem formação para atuar na área, além de seguir no processo de sua própria formação como educadora em uma escola. Já a supervisora da escola B, não tem formação para supervisora e, há algum tempo, não dá continuidade aos seus estudos; sua fala é abrangente e engloba "tudo". Para ela o papel de uma supervisora,

Supervisora Escola B: [...] é articular todos, tudo dentro da escola, é a direção, os professores, os serviços, com a assessoria, é mais trabalho de articulação e organização do trabalho pedagógico, a rotina é uma loucura.

Dentro das escolas a repetição de rotinas é muito grande, o que pode ser visto em todos os setores da gestão, inclusive na orientação. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 467), “o orientador educacional, [...] cuida do atendimento e acompanhamento individual dos alunos em suas dificuldades pessoais e escolares, do relacionamento escola-pais e de outras atividades compatíveis com sua formação profissional”. Nesse conceito há duas informações muito relevantes. A primeira diz respeito às dificuldades de aprendizagem. Na maioria dos casos o profissional dessa área apenas se detém nos alunos de uma maneira isolada, sendo difícil ter tempo para construir uma relação com a família e outros profissionais que por ventura acompanham os alunos.

A segunda informação é sobre as atividades compatíveis com sua formação. O orientador educacional é o único entre os demais gestores que precisam de uma formação para atuar na área, assunto esse já tratado nos itens acima dentro desse trabalho. Por necessitar de formação, as responsabilidades me pareceram maiores e a rotina de trabalho também toma um tempo significativo dentre todas as atividades importantes. Na fala desta orientadora, sobre o papel desses profissionais, as informações ficam mais claras.

Orientadora Escola A: Eu acredito que seja acompanhar questões pedagógicas mesmo do aluno. Alunos de repente que estão com uma dificuldade de aprendizagem, enfim, todo processo mesmo os que não apresentam nenhum problema, tu poder acompanhar, acompanhar a família, que é um pouco difícil da gente fazer em si, a gente acaba se envolvendo mais com os problemas, com questões de não aprendizagem, ter que encaminhar questões para a Sala de Integração e Recursos.

Fazendo uma comparação entre os orientadores e suas formações para atuarem no cargo, a orientadora da escola A está nesta tarefa há pouco tempo, relatou que realizou a pós-graduação também recentemente e isso foi demonstrado em suas falas, no modo com que deixou explícito sua função. Já o orientador da escola B, trabalha nesse setor há muitos anos, além de orientador é supervisor e quando perguntado sobre o seu papel perante esses cargos, as funções se confundem e se misturam.

No Caderno 9, dentre as atribuições do orientador, está a função de “[...] estimular e promover iniciativas de participação e democratização das relações na escola, visando à aprendizagem do aluno, bem como a construção de sua identidade pessoal e grupal.” (SMED, 1999, p. 39). Nessa atribuição e nas demais em nenhum momento está descrito que tem que se dar uma atenção especial para os alunos com dificuldades; o papel engloba todos os alunos no geral. Porém, como já dito anteriormente, com todas as demandas existentes, fica realmente difícil dar conta de tudo que é exigido.

Quando perguntado sobre os referenciais teóricos que os guiavam para atuarem como gestores, nas respostas ficou evidente que quem segue estudando e dando continuidade para a sua formação tem mais aporte do que os que estão estagnados.

Diretora Escola A: [...] entrei na direção, mais por querer né, não fiz nenhum curso de gestora, de gestão não fiz, é mais para o que a gente vai aprendendo no dia a dia, mas uma pessoa que eu gosto muito é Paulo Freire. Mas como gestão não, não tem ninguém assim que eu tenha estudado, a gente faz mais pelo o que a gente vai se sensibilizando, pelo o que a gente acredita das coisas assim.

Diretora Escola B: Eu acredito que o lado mais social que é do Paulo Freire, assim, do fazer junto, sabe? Daí, agora a nível de gestão assim, do administrativo, isso não. Eu estou fazendo uma consultoria no Senac⁸, com ajuda do Senac mesmo e da SMED, mas é muito a gente fazer junto. Eu pensei que buscando, fazendo isso eu fosse buscar referencial ou algum autor que a gente pudesse se embasar mas não, a gente faz juntos projetos, e eu não tive muito essa noção.

Na fala das duas gestoras, é recorrente utilizar Paulo Freire como referência, e também o aprender no dia a dia, aprender uns com os outros. Não só nas falas

⁸ Para melhor entender sobre esse curso, trago a fala da diretora, Diretora da Escola B: A SMED nos ofereceu essa consultoria, mais para levar os projetos da escola, construção do PPP. Na verdade é qualidade na educação, então não é só gestão, é um todo. Chamar a comunidade, pontuar metodologia, pontuar os eixos norteadores.

das duas diretoras, mas também na vice-diretora da Escola B, Paulo Freire apareceu como aporte teórico:

Vice-diretora Escola B: Paulo Freire é fundamental, que tem toda uma questão pedagógica, social, administrativa, cultural, [...] e eu acho que se fala pouco de Paulo Freire. [...] ai acho que Paulo Freire tem uma visão assim fantástica, ai é esse Paulo Freire que trago até hoje.

A partir dessas falas, busquei analisar essa recorrência em citar Paulo Freire: será que é realmente um suporte de apoio para realizar o trabalho com educação dentro da escola, ou é simplesmente por ser um autor reconhecido e sobre o qual todo profissional que atua na área educação tem alguma coisa a dizer, sem apropriação adequada? Acredito que a falta de formação pode estar sendo um fator aqui, pois como diz Aguiar,

A atuação do profissional da educação no campo da gestão requer o desenvolvimento de determinadas competências/habilidades que precisam ser tematizadas e experienciadas no decorrer do programa de formação que articule de forma sistemática teoria e prática. (AGUIAR, 2009, p. 207).

Na fala da supervisora da Escola A, durante a entrevista, pude notar a consistência em sua explanação sobre os teóricos que, assim como relata, a "alimentam" no seu fazer pedagógico. Destaco essa afirmação, pois, seja qual for a área de atuação de qualquer profissional, é recomendado "alimentar" seus conhecimentos pois, assim, se ganha força para seguir desempenhando o seu papel da melhor forma.

Supervisora Escola A: Os autores com quem eu converso bastante são todos os autores com quem eu dialogo no mestrado no doutorado, que me trazem ferramentas que uso para pensar o meu trabalho, principalmente o Michael Apple, sobre o trabalho docente. [...] Diversos autores que a gente estuda me fazem refletir todo tempo sobre o que eu faço aqui, como professora ou como supervisora. Na área de supervisão escolar, duas autoras me trouxeram uma reflexão que foi importante elas são argentinas, que fazem essa discussão mesmo do papel do supervisor escolar da importância de garantir uma agenda um planejamento, da questão do urgente sobre o importante, da gente tentar mediar isso, que são Silvana Gvirtz e a Maria Eugênia Podesta. Foram duas referências que eu usei no meu trabalho, mas mais do que elas muito mais do que elas, todos os aportes que a gente discute nas disciplinas do mestrado do doutorado pra mim é o que me alimenta.

Essa fala corrobora o que eu já havia defendido anteriormente sobre a importância de uma formação para atuar como gestor e, essa formação dever ser

continuada ao longo da carreira. Mas para isso seria necessário mais incentivo, tanto da SMED, quanto financeiro, pois valorizar o educador é o fundamental.

Nesse item, abordei o centro da preocupação deste trabalho, que é pensar no papel de cada gestor e analisar o que os referenciais dizem e como podem servir para analisar alguns dos equívocos trazidos nas falas dos próprios gestores. Tratei das leis que justificam essa Gestão Democrática, mas que nem sempre se consegue exercer, por falta justamente de uma formação mais adequada, ou simplesmente de uma formação que seja fundamental para o exercício da gestão de uma escola. No próximo item, irei retomar o Projeto Escola Cidadã e analisar o que dele restou nos dias de hoje.

4.3 Uma volta no tempo: o que restou do Projeto Escola Cidadã?

Para o último item, irei retomar o tema da proposta do Projeto Escola Cidadã, para analisar o que dizem os entrevistados e suas práticas, através das falas dos gestores, verificar o que ainda está vigente, pensando que depois desse projeto, nenhum outro mais global surgiu na rede municipal de educação de Porto Alegre.

Primeiramente, preciso lembrar que este projeto teve início em 1995, logo, faz vinte anos que essa iniciativa foi lançada. A primeira escola a implementar o projeto, foi uma das escolas que visitei – Escola B – já a escola A, através do relato da supervisora, foi uma das últimas escolas a pôr em prática o sistema de ciclos da rede municipal. Mesmo assim, muitos dos entrevistados precisaram de auxílios para lembrar. Por exemplo, ao perguntar sobre o Projeto Escola Cidadã, foi preciso recordar que o Caderno 9 foi usado como referência para tal projeto. Depois deste esclarecimento, a conversa estendeu-se.

Irei salientar dois pontos: um deles com relação ao conhecimento da existência do Projeto Escola Cidadã, e o outro sobre o legado que o projeto deixou nas escolas, exatamente os pontos do qual fez parte um dos questionamentos executado nas entrevistas. Todos os entrevistados concordaram que o legado deixado é, principalmente, o sistema de ciclos e o embate com o projeto é a questão da reprovação, que hoje as escolas adotam. Conforme está explícito na proposta, “A escola proporcionará condições de avanço e progressão, pois não considera a

reprovação ou retenção de educando de ano para ano, nem de ciclo para ciclo.” (SMED, 1999, p. 49). Nesse contexto, a contradição entre ser a favor ou contra a implantação do projeto, aconteceu em algumas escolas, inclusive na Escola A,

Supervisora Escola A: Eu estou há pouco tempo na escola, e desde que eu cheguei muitas pessoas no início, de antemão eram muito contrárias; elas diziam: a gente foi uma das últimas escolas a ciclar porque a gente não queria, a gente era contra, a gente ciclou goela a baixo. Então tinha uma posição geral da escola, anti-projeto Escola Cidadã. Mas isso eu estou falando do que eu ouvi, eu não vivi esse momento. Eu não tenho muito como te dizer como foi a experiência da Escola Cidadã aqui na escola, mas do que eu percebo atualmente, eu vejo essa experiência remanescente ainda em alguns colegas, eu vejo assim que alguns colegas trazem essas memórias e defendem essas memórias, relatam o quanto aquilo era positivo e através deles algumas coisas então seguem vivendo dessa visão, de qual a função dessa escola para essa comunidade.

Assim como ela, os outros gestores não viveram a experiência, e sabem do projeto porque ele foi originado a partir do Caderno 9, que ainda é, na ausência de outra, a proposta vigente, apesar de,

Vice-diretor Escola A: algumas vezes você usar o Caderno 9, você não vai usar tudo, você está usando porque está precisando de uma situação específica. A proposta de ciclos, hoje, pelo o que eu entendi e estudei, é uma proposta diferente da proposta inicial, até por que não vejo [hoje] uma proposta.

Orientador Escola B: tinha realmente uma crença nesse projeto, tinha uma crença e se apostava nesse projeto e nesse tipo de formação de alunos, enfim, se acreditava muito nisso, fazia isso a partir dessa proposta dos ciclos. E essa ausência hoje de projetos é o que eu vejo, falta uma linha que tinha, por exemplo, tinha a Escola Cidadã.

Durante a conversa notei uma certa nostalgia por parte de alguns, pelo fato de lembrarem-se do respaldo que existia quando o projeto ainda estava em voga. A discussão feita anteriormente com relação às escolas estarem sem um rumo definido, fica ainda mais evidente através dessas falas. A impressão foi de que é gritante o pedido por um objetivo maior.

Durante a conversa com a supervisora e o orientador da Escola B, ficou notória a falta de uma orientação, um respaldo da SMED com relação ao cuidado que o município deveria ter com a gestão das escolas e a falta que isso está fazendo para um bom andamento no processo educacional.

Orientador Escola B: Eu como estou na supervisão há mais tempo, eu venho notando uma descontinuidade pedagógica na secretaria e uma quase ausência de um projeto pedagógico da secretaria. [...] Eu estou vendo aqui nas próprias reuniões do SOP, a gente vê o pessoal assim meio sem norte, sem rumo.

Supervisora Escola B: Está faltando uma política para as escolas, cada escola faz o que acredita e vê se eles aprovam ou não, está faltando uma política geral, está tudo muito individual. Agora se tu levas um projeto e está dentro do que eles consideram importante, a questão de recursos humanos, a questão de trabalho.

Isso corrobora minhas primeiras suposições: o último Projeto Político-Pedagógico existente da SMED foi o Caderno 9. Então, desde a saída da Administração Popular do governo, as escolas durante um período ainda tiveram uma assessoria, mas agora esses momentos de formação, de aprendizado com contato com outras escolas estão escassos.

Supervisora Escola B: Na proposta que eles mandaram com orientações e o calendário eram dez formações [total] na escola, esse ano foram seis da escola, e quatro da SMED, porém, esse ano, das formações da SMED teve somente uma. Quando eles mandam esse documento orientador do calendário eles colocam isso, mas eles não estão conseguindo fazer.

Orientador Escola B: Eu acho que tem uma tendência a não ter mais.

Dentre um dos objetivos na concepção da Escola Cidadã está a abertura de um espaço efetivo de cunho democrático que privilegia a ação educativa e que "[...] tenha espaços de formação para os educadores, na perspectiva da construção de sujeitos críticos e de investigação permanente da realidade social, tendo como objetivo a qualificação da ação pedagógica e o resgate de sua cidadania [...]" (SMED, 1999, p.32). Portanto, há uma consonância entre a literatura sobre formação de professores e a proposta da Escola Cidadã, visto que os referenciais usados para a realização deste trabalho, quando descrevem a formação dos profissionais da educação, expressam a importância de uma formação qualificada e continuada.

Para finalizar, notei o quanto uma proposta de ensino pode unificar ou segmentar uma rede de ensino. Dentre os aspectos analisados nesse item, sobre o que restou do Projeto Escola Cidadã, não restaram muitos; manteve-se os ciclos de formação, as bases das estruturas da escola também, porém o que senti, depois de analisar esse projeto e ir às escolas, foi como se as escolas estivessem órfãs, carentes de atenção, de cuidado. O que me deixou feliz foi o fato de ver que ainda há educadores lutando por uma escola melhor, apesar de todas as adversidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a construção deste trabalho, pude ter uma base de como é, na prática, o trabalho do pesquisador. Fez-me amadurecer como pesquisadora e futura profissional da área de gestão, que pretendo ser. Todas as etapas da pesquisa realizada foram importantes para que a reflexão fosse constituída. A escolha do tema, a problematização, a construção do projeto, os encontros com o professor orientador, a escolha das escolas, os primeiros contatos, as entrevistas, as leituras, as trocas com minha colega de Iniciação Científica, a escrita final do trabalho: tudo colaborou para que eu tivesse a consciência de que escolhi o tema certo e todo o trajeto foi realizado com entusiasmo.

Com todos esses exercícios de reflexão, auxiliados pelos referenciais teóricos escolhidos, cheguei a uma série de considerações, algumas delas já explicitadas nas análises. A mais latente constatação é a falta de formação dos profissionais que fazem parte da equipe diretiva. Ficou clara a diferença entre os educadores que têm formação e os que não têm. O que mais chamou minha atenção foi o despreparo das diretoras - parece-me que elas estão lá porque ninguém mais se dispôs a assumir a direção das escolas. É sabido que esse cargo guarda uma responsabilidade muito grande, e, se houver o respaldo de um aporte teórico, de uma formação adequada, de um plano de formação continuada, acredito que fique mais viável a execução de um trabalho consistente.

A maneira de pensar a gestão enxergando a escola como um todo, administrando imprevistos, sabendo lidar com autonomia e com habilidade na promoção do diálogo, é própria de gestores mais preparados para atuar nas escolas. Acredito que, se há disposição do docente em seguir se aperfeiçoando dentro da escola, há a vontade de mudar, por constatar que, da forma como a prática das escolas tem ocorrido, se tem apenas repetido rituais. Então é necessário perseguir a mudança. Agir dessa forma descrita acima, torna a gestão realmente democrática, como deveria ser, segundo as leis vigentes.

Com o surgimento do Caderno 9, juntamente com o Projeto Escola Cidadã, o modo de se pensar a escola mudou. Os estudantes estavam mudando e suas necessidades também. Percebo que essas mudanças continuam ocorrendo e, por esse motivo, as propostas também deveriam se adequar ao desenvolvimento dos

cidadãos e da cidade. O Caderno 9 foi uma proposta grandiosa e audaciosa, porém, como todas as propostas, principalmente no que tange à educação, penso que precisam ser revisitadas, aprimoradas e rediscutidas com frequência. Por melhor que seja suas recomendações às escolas, todos sabem quão diferentes são os alunos que estão ingressando nas escolas hoje. Outra alternativa também seria a possibilidade da construção de uma nova proposta mais contextualizada à atual realidade, se este for o desejo, por parte de quem está no governo. O que me parece não ser produtivo é apenas deixar como está, sem uma direção.

A escola, com o apoio da Secretaria Municipal de Educação, deve encontrar os caminhos viáveis. É importante dar a visibilidade e o suporte necessário aos gestores, já que faltam muitas coisas para se alcançar um objetivo comum: tempo, formação, mais profissionais para atuarem nas escolas, além de uma remuneração condigna e estímulos para que aqueles que têm boa vontade continuem lutando. E para seguir a carreira de educador, dentro de uma escola pública, é preciso mais que boa vontade: é preciso acreditar no que se faz, pois já é sabido, quando se opta por essa profissão, que a realidade nem sempre condiz com o que os documentos legais trazem ou com os ideais de educação apontados pelos autores estudados aqui nessa pesquisa.

A partir dos resultados obtidos, seria interessante dar continuidade ao estudo do tema da Gestão Democrática, na medida em que é fundamental pensar no caminho que essas escolas estão seguindo; pesquisar alternativas e práticas com êxito para que eu, como futura gestora, aprenda com as experiências vivenciadas nesse estudo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da Educação e a Formação do Profissional da Educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.) **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2009.

ALBUQUERQUE, Ana Elizabeth M. de. **O princípio da gestão democrática na educação pública**. Brasília: Líber Livro, 2012. 394 f. Tese (Doutorado de Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

APPLE, Michael W. **Ideologia e Currículo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BATISTA, Neusa Chaves. **Políticas Públicas para a Gestão Democrática da Educação Básica: Um Estudo do Programa Nacional de Formação de Conselheiros Municipais da Educação**. Jundiaí, Paco Editorial: 2013.

BRASIL. Constituição, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**. In: Crítica y emancipación: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales. 2008. Año 1. n. 1. Disponível em <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/CyE/cye3S2a.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

COMERLATTO, Luciani Paz; PERONI, Vera Maria Vidal. Sala-ambiente “Políticas e Gestão da Educação”: a gestão democrática na teoria e na prática. In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (orgs.). **Formação a Distância para Gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Recife, v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto;

AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.) **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2009.

GANDIN, Luís Armando. **Democratizing Access, Governance, and Knowledge: the Struggles for Educacional Alternatives in Porto Alegre, Brazil**. Madison, WI, USA: University of Wisconsin-Madison, 2002. 289 p. Tese (Doutorado) – Departament of Curriculum and Instruction, School of Education, University of Wisconsin-Madison, Madison, WI, USA, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**, São Paulo: EPU, 1986.

SMED. **Caderno Pedagógico n. 9: Ciclos de Formação Proposta Político Pedagógica da Escola Cidadã**. Porto Alegre: SMED, 1999.

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O projeto de pesquisa da aluna de graduação em Pedagogia Andrele Cerentine tem como enfoque fazer o exame da gestão democrática nas escolas municipais de Porto Alegre. O objetivo deste estudo é investigar como tem se organizado e se consolidado a gestão democrática das escolas pesquisadas. Para tanto, uma estratégia metodológica é a realização de entrevistas individuais com a direção, vice-direção, supervisores e orientadores de escolas municipais, visando proporcionar uma escuta sensível em relação constituição da gestão democrática nesses espaços.

Os dados e resultados do projeto de pesquisa, especialmente, o depoimento de todos os sujeitos entrevistados, estarão sempre sob sigilo ético, não sendo mencionados os nomes dos participantes em nenhuma apresentação ou trabalho que venha a ser publicado.

A participação na pesquisa não oferece risco ou prejuízo à pessoa participante. Se, no decorrer da pesquisa, o participante resolver não mais continuar ou cancelar o uso das informações prestadas, terá toda a liberdade de fazê-lo, sem que isso lhe acarrete qualquer consequência.

A pesquisadora responsável pela pesquisa é estudante de Graduação em Pedagogia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sendo orientada pelo Professor Dr. Luís Armando Gandin. Compromete-se a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou necessidade de informações que o participante venha a ter no momento da pesquisa ou posteriormente.

Eu, _____,
portador do documento _____, declaro para os devidos fins que cedo os direitos de meu depoimento na entrevista para que seja transcrito e analisado pela pesquisa realizada pela estudante Andrele Cerentine do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para que seja usada integralmente ou em partes, sem restrições de prazos e citações, a partir da presente data.

Fui informado/a das finalidades, objetivos e metodologia da investigação proposta na pesquisa. Estou disposto/a a participar da mesma, através de entrevistas. Minhas dúvidas foram dirimidas e sei que poderei solicitar outros esclarecimentos. Além disso, sei que terei a liberdade de retirar meu consentimento de participação, a qualquer momento. Estou ciente de que as informações colhidas terão caráter confidencial e só serão divulgados dados gerais dos participantes da pesquisa, sem sua identificação.

Porto Alegre, ____ de dezembro de 2014.

Participante da pesquisa

Pesquisadora

APÊNDICE 2 - ENTREVISTA COM DIRETORES E VICE-DIRETORES DAS ESCOLAS

- Como é a tua rotina aqui na escola?
- Qual o papel de uma Diretora/Vice na tua concepção?
- Qual a tua caminhada até chegar neste cargo? Formação?
- Tens Referenciais que te guiam na gestão? Quais? Porque estes?
- Conheceste o projeto da Escola Cidadã? Se sim, acha que deixou algum legado para a escola?
- A Gestão é democrática no sentido das relações entre escola e comunidade? E entre escola e SMED?
- Como é feita a articulação do relacionamento com a comunidade interna e externa da escola?
- De que maneira você assegura e acompanha os momentos de planejamento e estudo da equipe?
- Há na escola todos os equipamentos, salas e equipe adequados que o sistema de ciclos solicita?

APÊNDICE 3 - ENTREVISTA COM ORIENTADORES DAS ESCOLAS

- Como é a tua rotina aqui na escola?
- Qual o papel de uma Orientadora na tua concepção?
- Qual a tua caminhada até chegar neste cargo? Formação?
- Tens Referenciais que te guiam na gestão? Quais? Porque estes?
- Conheceste o projeto da Escola Cidadã? Se sim, acha que deixou algum legado para a escola?
- De que modo funciona a participação junto com os professores do planeamento das atividades? Acompanha sua realização?
- Analisa junto com os professores o desempenho dos alunos?
- Com que regularidade realiza reuniões com o diretor para analisar as condições e o processo de ensino e da aprendizagem?
- Como é feito os registros do trabalho pedagógico?

APÊNDICE 4 - ENTREVISTA COM SUPERVISORES DAS ESCOLAS

- Como é a tua rotina aqui na escola?

- Qual o papel de uma Supervisora na tua concepção?

- Qual a tua caminha até chegar neste cargo? Formação?

- Tens Referenciais que te guiam na gestão? Quais? Porque estes?

- Conheceste o projeto da Escola Cidadã? Se sim, acha que deixou algum legado para a escola?

- Como funciona a realização de estudos e pesquisas dentro da escola?

- Há cursos de formação continuada, reciclagem?

- Como são realizadas as reuniões pedagógicas? E Com que frequência?

- O que faz para qualificar o fazer pedagógico?

- Há intercâmbio de saberes com outras escolas? Se sim, como funciona?