



*FACULDADE CALAFIORI*  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

**A EFICÁCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
EDUCAÇÃO BÁSICA**

AUTORA: IZABEL DOS REIS SOARES COLOMBAROLI  
SILVA

ORIENTADORA: PROFESSORA ESPECIALISTA ELAINY  
CRISTINA DOS SANTOS LISBÔA

São Sebastião do Paraíso – MG

2012

# **A EFICÁCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**IZABEL DOS REIS SOARES COLOMBAROLI SILVA**

Monografia apresentada a Faculdade Calafiori, como parte dos requisitos para obtenção do título de Pós - Graduação em Gestão Escolar.

Orientadora: Professora Especialista Elaine Cristina dos Santos Lisbôa

São Sebastião do Paraíso – MG

2012

A Eficácia da Gestão Democrática na Educação Básica  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

Avaliação: ( ) \_\_\_\_\_

---

Professor(a) Orientador(a)

---

Professor(a) Avaliador(a) da Banca

---

Professor(a) Orientador(a) da Banca

São Sebastião do Paraíso – MG

2012

## **DEDICATÓRIA**

À Orientadora Elaine Cristina dos Santos Lisboa, por me ajudar na elaboração e conclusão desse Trabalho de Conclusão de Curso.

A minha família, que sempre me incentivou a buscar novos caminhos em meus estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que iluminou o meu caminho.

Aos meus pais, pela credibilidade.

A todos os professores dessa faculdade, que contribuíram para minha formação.

E, em especial, ao meu esposo Anderson Colombaroli Silva e minha filha Isis Soares Colombaroli Silva, pela paciência e apoio.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: François II em 1560 .....	17
Figura 2: Marguerite de Valois, criança. Anônimo, séc. XVI .....	17
Figura 3: Aluno com cuidadora e computador adaptado .....	46
Figura 4: Gestão Democrática .....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres  
AEE – Atendimento Educacional Especializado  
CF – Constituição Federal  
CACCS – Conselho de Acompanhamento e Controle Social  
ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
EM – Escola Municipal  
FEBEM – Fundações Estaduais do Bem Estar do Menor  
FUNABEM – Fundação Nacional do Bem Estar do Menor  
FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério  
FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e dos Profissionais da Educação  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas  
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais  
MEC – Ministério da Educação  
MG – Minas Gerais  
ONG – Organização não Governamental  
PNLD – Programa Nacional do Livro Didático  
PNBE – Programa Nacional Biblioteca da Escola  
PNATE – Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar  
PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais  
PPP – Projeto Político Pedagógico  
SP – São Paulo  
SEE MG – Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais  
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	
RESUMO	
INTRODUÇÃO.....	10
1 – LEIS BRASILEIRAS EDUCACIONAIS E SUA TRAJETÓRIA .....	11
1.1 Legislação Educacional Brasileira .....	12
1.2 O Direito à Educação.....	13
1.3 O Estatuto da Criança e do Adolescente.....	16
1.4 Gestão Financeira da Educação Básica.....	18
2 – INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA E DA ESCOLA NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE .....	25
2.1 A Escola e a Família .....	25
2.2 A Importância da Escola na formação dos alunos.....	27
2.3 Identidade e Cultura .....	28
2.4 Desigualdades Sociais e Políticas Públicas.....	31
2.5 Plano Decenal de Educação de um Município do interior de Minas Gerais....	37
3 – A INCLUSÃO NA ESCOLA .....	43
3.1 O Desafio de ensinar crianças e jovens com necessidades especiais .....	43
3.2 A Educação de Jovens e Adultos no Brasil .....	46
4 – O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR.....	50
4.1 Democracia e Concepção de Gestão Democrática.....	51
4.2 Projeto Pedagógico da Escola.....	53
4.3 O Papel do Gestor na Gestão Democrática.....	56
CONCLUSÃO .....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68

## RESUMO

Esse trabalho objetiva o reconhecimento das Leis Educacionais e a Educação como direito de todo cidadão, além de destacar a importância do gestor escolar na gestão democrática em todos os segmentos da instituição. Foi elaborado através de diferentes fontes de pesquisas bibliográficas e levantamento de dados do Brasil e de um município do interior do estado de Minas Gerais. Também ressalta questões sociais e a inclusão de pessoas portadoras de diversas necessidades especiais no ensino regular. Por meio dele podemos ter uma ampla visão do papel do gestor em diversas áreas mas sempre focalizando o aprendizado dos alunos junto a equipe escolar, administrando de forma democrática, estabelecendo intervenções para alcançar o objetivo central da educação, a formação de cidadão.

**Palavras chave:** Gestor Escolar. Inclusão Educacional. Gestão Democrática

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente a educação é um direito do cidadão previsto na Constituição Federal, sendo obrigatório até 17 (dezesete) anos de idade. Maior que tal conquista de democratização do ensino é o desafio de oferecer uma educação de qualidade para todos.

O gestor que segue o modelo democrático visa sempre o melhor desempenho de seus alunos e funcionários e sua liderança é decisiva para que o ambiente da escola seja sempre harmonioso e produtivo. Liderar não significa decidir sozinho mas requer habilidade de ouvir outras opiniões e conduzir a equipe de modo democrático, mediando as questões que surgirem para serem resolvidas.

A direção da escola depende de como é conduzida pelo gestor. Questões como a inclusão dos alunos portadores de diversas necessidades especiais no âmbito escolar, são vistas conforme a maneira como o gestor as trata, desse modo a sua postura aponta claramente quais são as dimensões prioritárias.

Sem dúvida, a forma de gerir a instituição tem impacto direto positivo ou negativo nos resultados de desempenho da escola.

## **CAPÍTULO 1 – LEIS BRASILEIRAS E SUA TRAJETÓRIA**

Qualquer lei só é reconhecida quando observamos sua prática no dia a dia. Na educação existem leis específicas que regulamentam os deveres, os direitos e as proibições a cada indivíduo.

Segundo Motta 1997, p. 71 *apud* Andrade,

O objetivo de uma lei é, pois, definir com clareza e concisão e impor, de forma obrigatória, regras necessárias ao convívio harmônico de pessoas e organizações de uma sociedade, regulando, assim, os direitos e deveres dos homens, bem como a existência e integridade do Estado e a estabilidade de suas instituições, para que haja paz e tranquilidade na vida social, que envolva o relacionamento das pessoas entre si, com o meio onde vivem e com o Estado.

Entendemos que a escola é um espaço que deve ser utilizado para a construção integral das pessoas, da mesma forma as leis de um país são necessárias para a construção da cidadania e inclusão social, ou seja, tanto a legislação educacional quanto a escola são extremamente importantes para que a igualdade de direitos seja alcançada e respeitada efetivamente, não só no papel.

Para as leis atuais serem construídas, a sociedade precisou movimentar-se inclusive com conflitos para que não fôssemos um Estado Autoritário, exemplo disso é o movimento pelas diretas já que tinha o objetivo de lutar pelo direito de eleger o presidente da república pelo voto popular. Com a educação não foi diferente, em diversas épocas, educadores tiveram que mobilizar-se para que os direitos fossem realmente formalizados. Atualmente os educadores continuam lutando pela melhoria de condições de trabalho e remuneração salarial e é importante que todos tenhamos essa visão de luta pela reivindicação dos nossos direitos.

## 1.1 – Legislação Educacional Brasileira

“O valor e a importância da lei passa a ser reconhecidos quando sua efetivação é observada na prática. E tal reconhecimento se dá quando a lei é vista como produto de uma cidadania consciente que, por sua vez, se fundamenta na soberania popular.” (TEIXEIRA *et.al*/ 2009)

De acordo com a citação acima, a soberania popular é a origem do poder e dá autoridade à lei. A origem da palavra lei é feita para ler e ser lida e De Plácido Silva *apud* Teixeira (2009) a define sendo “[...] o preceito escrito, formulado solenemente pela autoridade constituída, em função de um poder, que lhe é delegado pela soberania popular, que nela reside a suprema força do Estado”. As conquistas que a sociedade obtém são formalizadas em Lei.

Nesse sentido, podemos dizer que legislação é um conjunto de leis específicas, ou seja, Legislação Educacional visa a regularizar a educação escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) é a maior lei educacional do Brasil, mas para chegar a essa redação atual, passou por diversas fases que são interessantes de serem observadas:

De acordo com Andrade (2005), a Educação no Brasil nos primeiros séculos de nossa história era catequística e civilizatória, regulamentada pelo *Ratio Studiorum*, a Constituição da Companhia de Jesus e o Regime das Nações. Em 1824, a Constituição dispunha sobre um artigo que se referia à educação primária gratuita.

Tratava o artigo 179 sobre a educação escolar primária gratuita para os “considerados cidadãos” e, tentando suprir a falta de professores, institui o Método Lancaster (ensino mútuo), no qual um decurião (aluno treinado ensinava um grupo de dez alunos (decúria). No ano de 1827 um projeto de lei prevê um exame para nomeação de professores e a abertura de escolas para meninas. A primeira Escola Normal surge em Niterói em 1835. (BELLO, 2001)

A constituição de 1934 foi influenciada pelo Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova e estabelecia princípios gerais do sistema educacional e, finalmente, no ano de 1961 o presidente João Goulart sancionou a lei nº 4024/61 de Diretrizes e Bases, o “primeiro Código de educação brasileira”. Era composto por

120 artigos e prolongava a obrigatoriedade do ensino primário de 4 para 8 anos. O ensino particular era favorecido com ajuda financeira pelo governo. (ANDRADE, 2005)

A lei nº 5692/71 foi a segunda LDB e o Brasil era marcado por uma época histórica de autoritarismo a serviço da classe dominante e também por uma fase de industrialização e exigências para servir às necessidades econômicas, foram colocadas para o setor educacional. Nessa fase fundiu-se os antigos ensinos primário e ginasial voltados para a profissionalização.

Na década de 80 é promulgada a Constituição de 1988, que dispõe sobre a educação e abre espaço para mudanças na política educacional expressas na Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96.

Todos os profissionais da educação, não apenas o gestor, deve ter consciência de seus direitos e também ter noção de como tais conquistas foram adquiridas. Após essa breve introdução sobre os caminhos percorridos para a promulgação da LDB que conhecemos hoje, analisaremos um pouco mais sobre a legislação educacional brasileira.

## 1.2 – O Direito à Educação

No Brasil, a educação escolar é um direito reconhecido, mas é necessário que seja garantido a todos, com eficiência e qualidade.

Segundo Libâneo (1986 *apud* Andrade), podemos dividir a democratização da escola pública no Brasil em 4 partes:

- 1ª fase (1931 – 1937): marcada pelo conflito entre católicos e liberais escolanovistas pela definição da política nacional de educação.
- 2ª fase (1956 – 1961): marcada pelo conflito entre a escola pública e a particular, culminando com a *aprovação* da Lei 4024/61.
- 3ª fase (1960 – 1964): marcada pelas influências dos movimentos de educação popular.
- 4ª fase (a partir de 1980): marcada pela democratização da sociedade brasileira e pelas lutas pelo processo de universalização e democratização da educação.

Atualmente a Legislação Educacional é composta pela Constituição Federal, Estadual, Leis Orgânicas dos Municípios, além da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Plano Nacional de Educação e Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

O artigo 6º da Constituição Federal afirma a educação como o primeiro direito social do cidadão e vem detalhado no Título VIII, Da Ordem Social, em especial nos artigos 205 a 214, que explicita aspectos para a concretização desse direito e os deveres da União, Estados, Distrito Federal e Municípios e, pela primeira vez no país, estabelece a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais (art. 206, inciso IV) em qualquer nível ou etapa do ensino, prevendo também um sistema próprio de financiamento. (DUARTE, 2007)

Apesar de se tratar de um direito individual, a educação não é apenas um modo de inserção na cultura para a pessoa, mas se caracteriza como um bem comum para toda a sociedade como se observa na seguinte afirmação:

(...) “a educação não é uma propriedade individual, mas pertence por essência à comunidade. O caráter da comunidade imprime-se em cada um de seus membros e é no homem, muito mais do que nos animais, fonte de toda a ação e de todo comportamento. Em nenhuma parte o influxo da comunidade nos seus membros tem maior força que no esforço constante de educar, em conformidade com seu próprio sentir, cada nova geração. A estrutura de toda a sociedade assenta nas leis e normas escritas e não escritas que a unem e unem seus membros.” (JAEGER, 1989 *apud* DUARTE, 2007)

A Constituição traz ainda o conceito de educação básica em seu artigo 21, da qual fazem parte três etapas: a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, e no artigo 22, estabelece sua finalidade: “A educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhes meios para progredir no trabalho e em seus estudos posteriores.”

Essa visão de educação básica é inovadora no Brasil que durante muito tempo não priorizou a educação para seus cidadãos, ao contrário, tratou-a de forma elitista e seletiva. Nesse sentido, podemos exemplificar a “Educação Infantil como o

alicerce da educação básica, o Ensino Fundamental é o seu tronco e o ensino médio, o seu acabamento. (TEIXEIRA *et. al* 2009)

Na Constituição de 1988, em seu artigo 205, explicita que a educação é um direito de todos, que deve ser respeitado independente de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação, nesse caso, o poder público deve se organizar para fornecer educação de qualidade a todos os brasileiros e ampliar as possibilidades para que todo cidadão possa exercer seu direito. Destacamos ainda:

- a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola (art. 206, inciso I), cabendo ao poder público criar políticas públicas como, por exemplo, combate ao trabalho infantil, sistema de transporte escolar, material didático, alimentação e atividades de recuperação para diminuir as desigualdades sociais e promover a redução da evasão, reprovação e distorção idade – série.

- a gratuidade do ensino em estabelecimentos oficiais (art. 206, inciso II), que se trata de um direito, não de um favorecimento. Nesse caso, não é aceitável o pagamento de mensalidades em escola pública, pois o cidadão já contribui através dos impostos que pagam.

“Os tributos devem ser geridos publicamente por um governo representativo, o qual aplicará – também publicamente – os seus recursos em áreas consideradas prioritárias para todos os cidadãos. Na verdade , a escola dita “gratuita”, acessível a todos, baseia – se no pressuposto de que *todos já estão pagando, proporcionalmente, via Estado, para o bem de todos e de cada um.*” ( BOSI, 1992, p. 217; grifos do autor *apud* DUARTE, 2007)

- a valorização dos profissionais do ensino (art. 206, inciso V).
- a gestão democrática do ensino público (art. 206, inciso VI).
- a garantia de padrão de qualidade (art. 206, inciso VII).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação foi elaborada pelo senador Darcy Ribeiro e sancionada pelo Presidente da República como Lei Darcy Ribeiro em 20 de dezembro de 1996. De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais Introdução (1997), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional “consolida e amplia o dever do poder público para com a educação em geral e em particular para com o Ensino Fundamental. Assim, vê-se no art. 22 dessa lei que a educação

básica, da qual o Ensino Fundamental é parte integrante, deve assegurar a todos “a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhes meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”, fato que confere ao ensino fundamental, ao mesmo tempo, um caráter de terminalidade e de continuidade.”

A Educação proposta pela Lei de Diretrizes e Bases em seu artigo 32 dispõe que o objetivo maior do Ensino Fundamental é a formação para a cidadania, desse modo a escola deve apresentar condições para:

- I – o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
- II – a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;
- III – o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem , tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;
- IV – o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

### **1.3 – O Estatuto da Criança e do Adolescente**

Para entendermos o Estatuto da Criança e do Adolescente é importante observarmos como a criança e o adolescente eram vistos historicamente até seus direitos serem explicitados nesse importante documento.

De acordo com Àries, (1978), a partir da Idade Moderna, em meados do século XVI é que as fases da vida começaram a ser definidas. Até então, as crianças eram vistas como adultos em miniatura, como podemos observar em quadros, viviam muito misturados aos adultos e se vestiam como tais, talvez porque a expectativa de vida fosse muito curta.



**Figura 1:** François II em 1560  
**Fonte:** <http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/44025>



**Figura 2 :** Marguerite de Valois, criança. Anônimo, séc. XVI  
**Fonte :** [http://www.territorioscuola.com/wikipedia/pt.wikipedia.php?title=Rainha\\_Margot](http://www.territorioscuola.com/wikipedia/pt.wikipedia.php?title=Rainha_Margot)

No Brasil as crianças começaram a ser diferenciadas do adulto mais tarde, em função do papel da escola. Apesar da Proclamação da República ter criado expectativas de uma sociedade mais democrática, o trabalho infantil, o abandono e o acúmulo da população pobre pioraram as desigualdades já existentes. Nesse contexto surge em 1920 uma legislação para proteção da criança e adolescentes que norteou o Código de Menores de 1927, destinado a crianças carentes, abandonadas ou infratoras, o que reforçou uma mentalidade discriminadora.

Em 1964, durante o Regime Militar, foram criadas instituições de assistência à criança e ao adolescente, como a Fundação Nacional do Bem Estar do Menor

(FUNABEM) e as Fundações Estaduais do Bem Estar do Menor (FEBEM's). Em 1979 foi aprovado um novo Código ainda baseado em políticas de controle, disciplina e repressão aos chamados “menores.” (TEIXEIRA *et al.* 2009)

“Num mundo de exclusões econômicas, interdições de prazeres e ilegalidades do tráfico, a prisão e o internato representam um novo circuito de vítimas formados por condenados pela justiça, ampliando, desta maneira, o círculo das compaixões. Em nome da suposta integração social, da ordem, da educação, da disciplina, da saúde, da justiça, da assistência social, do combate ao abandono e à criminalidade, as ações se revezam para consagrar os castigos e as punições em um sistema de crueldades. Se é sabido que a prisão não educa ou integra adultos infratores, ela não deveria servir de espelho para a educação de jovens ou para sequer corrigir-lhes supostos comportamentos perigosos.” (PASSETI, 2004, p. 364 *apud* TEIXEIRA, 2009)

No final da década de 1970 começa a abertura política no Brasil e com ela surgem movimentos de diversos setores para reivindicarem mudanças na legislação, como a Pastoral do Menor (1978), Pastoral da Criança (1983) e diversas Organizações não Governamentais. A mobilização da sociedade teve seu primeiro resultado na aprovação da Constituição Federal de 1988, que traz um capítulo exclusivo para a criança e o adolescente (Cap. VII, Da família, da Criança, do Adolescente e do Idoso) e a regulamentação do artigo 227 deu origem à Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente . (TEIXEIRA, 2009)

#### **1.4 – Gestão Financeira da Educação Básica**

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), as despesas com educação representam cerca de 43 bilhões de reais, dos quais 33,3 bilhões são gastos com educação básica, como mostra o quadro abaixo:

Despesas públicas com educação por dependência administrativa e nível de ensino – 2002 (Em R\$ 1.000 correntes)

Dependência Administrativa	Total Geral	Educação Infantil	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Educação Superior
Federal	8.640.903	32.798	1.260.815	599.640	6.747.650
Estadual	24.139.134	107.906	17.235.718	3.963.711	2.831.799
Municipal	10.374.171	1.727.248	8.219.911	153.356	273.656
Brasil	43.154.208	1.867.952	26.716.444	4.716.707	9.853.105

**Quadro 1:** Despesas públicas com educação por dependência administrativa e nível de ensino – 2002 (Em R\$ 1.000 correntes)

**Fonte:** Dependências administrativas estadual e municipal: IBGE, 2006. Dependência administrativa federal: INEP, 2009 *apud* TEIXEIRA, 2009.

Através da análise do quadro acima, podemos concluir que o Ensino Fundamental é o nível que apresenta maior gasto nas despesas públicas com educação (mais de 26 bilhões). A Constituição Federal de 1988 fundamenta a proporção de gastos e as prioridades de atendimento em cada nível de governo:

Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios financiará as instituições de ensino públicas e federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil.

§ 3º Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no Ensino Fundamental e Médio.

§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, os Estados e Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.

A primeira Constituição que estabeleceu percentuais para o financiamento da Educação foi a de 1934, conforme podemos observar no quadro a seguir:

O financiamento da educação nas Constituições brasileiras

Categoria/ Constituição	Financiamento
1824	–
1891	–
1934	10% do orçamento da União e municípios, 20% do orçamento dos Estados e Distrito Federal.
1937	–
1946	10% do orçamento da União e 20% dos Estados, Distrito Federal e Municípios.
1967	–
Emenda 24/1983	13% do orçamento da União e 25% do orçamento dos Estados, Distrito Federal e Municípios
1988	18% da receita resultante de impostos da União e 25% dos Estados, Distrito Federal e Municípios.

**Quadro 2:** O financiamento da educação nas Constituições brasileiras

**Fonte:** TEIXEIRA, (2009, p.177)

A Constituição de 1988 também definiu que 50% dos recursos constitucionais dos Poderes Públicos deveriam ser aplicados até 1996 para a universalização do Ensino Fundamental. No mês de setembro de 1996, a Emenda Constitucional nº 14 deu origem ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), que não incluía a Educação Infantil e o Ensino Médio, com tempo de vigência previsto para 10 anos e novamente foi modificado, passando a vigorar o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) e de Valorização dos Profissionais da Educação que inclui recursos para a Educação Infantil e o Ensino Médio.

Podemos concluir que os impostos da União, Distrito Federal, Estados e Municípios são as principais fontes de financiamento da Educação. Há também o salário-educação, uma fonte adicional mantida pelas empresas na proporção de 2,5%, dos quais um terço constitui o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação que financia o Programa Direto na Escola. (TEIXEIRA, 2009)

A distribuição dos recursos do FUNDEB é realizada de acordo com as matrículas pelo censo escolar e é definido um custo mínimo por aluno pelo Governo Federal como pode ser observado a seguir.

**Fator de Ponderação para Distribuição dos Recursos do FUNDEB em Reais/ por dia**

Nível de Ensino	2007	2008	2009
Creche	0,80	-	-
Creche em tempo integral	-	1,10	1,10
Creche em tempo parcial	-	0,80	0,80
Pré escola	0,90	-	-
Pré escola em tempo integral	-	1,15	1,20
Pré escola em tempo parcial	-	0,90	1,00
Séries iniciais do ensino fundamental urbano	1,00	1,00	1,00
Séries iniciais do ensino fundamental rural	1,05	1,05	1,05
Séries finais do ensino fundamental urbano	1,10	1,10	1,10
Séries finais do ensino fundamental rural	1,15	1,15	1,15
Ensino fundamental em tempo integral	1,25	1,25	1,25
Ensino médio urbano	1,20	1,20	1,20
Ensino médio rural	1,25	1,25	1,25
Ensino médio em tempo integral	1,30	1,30	1,30
Ensino médio integrado à educação profissional	1,30	1,30	1,30
Educação especial	1,20	1,20	1,20
Educação indígena e quilombola	1,20	1,20	1,20
Educação de jovens e adultos com avaliação no processo	0,70	0,70	0,80
Educação de jovens e adultos integrada à educação profissional de nível médio, com avaliação no processo	0,70	0,70	1,00
Creche conveniada em tempo integral	-	0,95	0,95
Creche conveniada em tempo parcial	-	0,80	0,80
Pré-escola conveniada em tempo integral	-	1,15	1,20
Pré- escola conveniada em tempo parcial	-	0,90	1,00

**Quadro 3:** Fator de Ponderação para Distribuição dos Recursos do FUNDEB

**Fonte:** FNDE *apud* TEIXEIRA (2009, p. 186)

Em cada Estado, quando o valor mínimo por aluno não é atingido, o governo Federal deveria complementar a diferença. Dos recursos do FUNDEB deverão ser utilizados 60% do total, no mínimo, para remuneração dos profissionais do magistério que compreendem os docentes e os profissionais de suporte pedagógico

direto ao exercício da docência na direção ou administração escolar, no planejamento, na inspeção, na supervisão, na orientação educacional e na coordenação pedagógica.

O restante dos recursos deverão ser gastos para as despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino como determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 em seu artigo 70:

Art. 70. Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

I – remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação;

II – aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;

III – uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino;

IV – levantamentos estatísticos, estudos e pesquisas visando precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino;

V – realização de atividades - meio necessárias ao funcionamento dos sistemas de ensino;

VI – concessão de bolsas de estudo a alunos de escolas públicas privadas;

VII – amortização e custeio de operações de crédito destinadas a atender ao disposto nos incisos deste artigo;

VIII – aquisição de material didático escolar e manutenção de programas de transporte escolar. (BRASIL, 1996)

Os gastos com recursos do FUNDEB são acompanhados e controlados pelo Ministério Público, Tribunal de Contas e pelo CACS – Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB instituído pela Lei nº 11.494/2007 e que deverá ter quatorze membros no âmbito federal, doze membros no âmbito estadual e nove membros no âmbito municipal. Seus membros não recebem remuneração e devem acompanhar e controlar a repartição, transferência e aplicações dos recursos.(TEIXEIRA, 2009)

Podemos observar alguns exemplos de gastos que podem ser realizados com a verba do FUNDEB e recursos do governo federal de acordo com Santomauro, Ratier (2009). Pelo menos 60% da verba repassada pelo FUNDEB deve ser aplicada

na remuneração dos docentes e profissionais de suporte pedagógico, tanto efetivos quanto temporários. Uniformes, livros didáticos, cadernos, mobiliários e equipamentos básicos, como giz, são mantidos com verbas do governo federal por meio do Plano Nacional do Livro Didático (PNLD) e do FUNDEB. Computadores e outros equipamentos são sustentados por duas fontes principais: FUNDEB e recursos federais. Assim como nos outros itens, as redes podem complementar com verbas próprias. Avaliações federais, estaduais e municipais, como a Prova Brasil, são mantidas pelos governos que as promovem. Os recursos vêm do FUNDEB, do governo federal ou das próprias redes. Parte dos livros que compõem o acervo das escolas é entregue pelo governo federal, por meio do Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE). Os demais podem ser comprados com os fundos próprios ou do FUNDEB. Para promover comemorações, as escolas usam sua própria verba. Mas, em geral, essas festas viram fontes de recurso – menos significativos do que os vindos do governo -, administrados pela Associação de Pais e Mestres. Verbas do FUNDEB e de dois programas federais, o de Apoio ao transporte Escolar (PNATE) e o Caminho da Escola, são voltados para o deslocamento de aluno. Com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o governo federal deposita recursos para reparos na instituição. Parte da merenda dos alunos é paga pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Como nem sempre ela é suficiente, recursos do FUNDEB ou da própria rede podem ser direcionados para a área. Construções na escola, a rede tem de investir recursos próprios ou usar os vindos do FUNDEB. Os demais funcionários são pagos com a verba do FUNDEB ou dos recursos próprios das redes. Equipamentos necessários às aulas de Educação Física ou de música podem ser comprados com recursos do FUNDEB.

O gestor escolar recebe diretamente em sua escola anualmente recursos do PDDE e de acordo com o princípio de gestão democrática instituído pela CF de 1998 pode decidir junto à uma Comissão formada por membros da comunidade escolar em quais prioridades deverá investir o dinheiro seguindo algumas regras de destinação e encaminhando a prestação de contas.

Os recursos têm destinação específicas para gastos com despesas de custeio e manutenção para melhoria física e pedagógica das escolas. São finalidades dos recursos do PDDE desde a aquisição de material permanente e de consumo, como também a manutenção e conservação da unidade escolar, perpassando pela

avaliação escolar e o desenvolvimento de atividades educacionais, como por exemplo, implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola.

O gestor seria o administrador da escola. É quem toma decisões e, de forma democrática e conjunta com a comunidade, através de assembléias de pais, alunos e servidores, reuniões com membros dos Conselhos e Caixa Escolar, organiza e dirige os recursos recebidos. Para que os recursos sejam gastos com base em prioridades e necessidades das escolas, o planejamento é fundamental e o Projeto Político Pedagógico é um instrumento fundamental para o gestor, pois nele estão estabelecidos junto à comunidade escolar, os objetivos, as estratégias e as prioridades. E, finalmente, a prestação de contas do dinheiro público junto à comunidade escolar, além de ser parte integrante da organização, é uma responsabilidade assumida pelo gestor.

## **CAPÍTULO 2 – INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA E DA ESCOLA NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE**

### **2.1 - A Escola e a família**

A criança já nasce dentro de uma cultura e diariamente vai construindo sua identidade através da participação de diversos lugares sociais (família, comunidade, trabalho, igreja, escola...). Todos nós temos nosso lugar definido na sociedade e estamos sempre nos relacionando com outras pessoas, adquirindo assim, marcas sociais ao longo da história.

A família deve ser parceira da escola na aprendizagem dos alunos, participando e contribuindo nesse processo.

A escola tem a função de ensinar seus alunos, independente da participação dos pais, porém, quando a família acompanha de perto os estudos do filho e colabora com sua aprendizagem, na escola o resultado é bem melhor.

Heidrich, 2009 sugere ações que favoreçam a parceria entre escola e família:

1. “Apresentar a escola e os funcionários à família;
2. Fazer uma entrevista com os pais e alunos;
3. Assegurar a participação no Projeto Político Pedagógico;
4. Ter uma pauta focada no processo de ensino;
5. Marcar encontros em horários adequados para os pais;
6. Dar visibilidade à produção dos alunos;
7. Informar à comunidade sobre o andamento da escola;
8. Constituir a Associação de Pais e Mestres (APM);
9. Incentivar a participação no Conselho Escolar;
10. Disponibilizar os espaços para a realização de eventos;

11. Criar uma escola de pais com palestras e debates;
12. Visitar as famílias dos alunos em casa e
13. Promover festas e comemorações.
14. Mobilizar a família para que estendam atividades em casa com os filhos como ler para as crianças ou pedir para que leiam para eles; conversar sempre com os filhos sobre assuntos da escola; acompanhar as lições de casa e mostrar interesse pelos conteúdos estudados; verificar se o material está completo e em ordem; zelar pelo cumprimento das regras pela escola; participar das reuniões sempre que convocados e conversar com os professores”.

Lahire, 1997 destaca a importância da família:

“A personalidade da criança, seus raciocínios e seus comportamentos, suas ações e reações são incompreensíveis fora das relações sociais que tecem, inicialmente, entre ela e os outros membros da constelação familiar, em um universo de objetos ligados às formas de relações sociais intrafamiliares. De fato, a criança constitui seus esquemas comportamentais, cognitivos e de avaliação através das formas que assumem as relações de interdependência com as pessoas que a cercam com mais frequência e por mais tempo, ou seja, os membros de sua família.”

As experiências vividas no ambiente familiar tem valor significativo para o desenvolvimento e para a aprendizagem da criança. É no seio familiar que inicia-se o desenvolvimento da criança e os pais são os primeiros educadores. Depois esse universo é ampliado com a inserção das crianças em outros contextos, no qual começam a interagir com várias pessoas.

O importante na relação escola/família é que cada um tenha clareza e cumpra o seu papel. A família não deve delegar à escola sua função, bem como o escola não deve jogar na família a responsabilidade do conhecimento didático. Nesse momento o gestor atua como articulador, visando a harmonia entre as duas instituições.

## 2.2 - A Importância da Escola na formação dos alunos

Segundo Coll, 1995:

“ A educação escolar é um dos instrumentos utilizados pelos grupos humanos para promover o desenvolvimento de seus membros mais jovens. Sua especificidade, com respeito a outras práticas ou atividades educativas – como, por exemplo, as que têm lugar na família - , reside na crença de que determinados aspectos do desenvolvimento dos meninos e meninas, em nossa cultura, exigem uma ajuda sistemática, planejada e sustentada, que só é possível assegurar na escola.”

Cada indivíduo incorpora a cultura do grupo a que pertence e é educado para assimilar informações, hábitos e costumes da sociedade. Educação só é possível por meio da cultura, e a cultura por sua vez se conserva através da educação. A escola se destaca nos processos de aprendizagem que promovem o desenvolvimento, pois é o lugar onde ocorrem diversas intervenções pedagógicas por meio de práticas educativas que “podem ser definidas como o conjunto de atividades sociais por meio das quais os grupos humanos ajudam seus membros a assimilar a experiência organizada culturalmente e a se transformar em agentes de criação cultural”.(DAVIS *et al.* 2002)

Assim podemos afirmar que o papel da escola é criar e promover o desenvolvimento. Nela aprendemos a entender o nosso mundo e fazer melhores escolhas. É também “uma das portas de entrada da cidadania”. (DAVIS *et al.*2002)

Promover a aprendizagem e o desenvolvimento não é tarefa fácil e requer um misto de “ relação e competência científica”. (GIANCATERINO,2007)

A competência citada acima, não deve ser apenas dos professores que lidam com o aluno em sala, mas de toda a equipe da escola, tendo como líder o gestor.

A escola também tem o compromisso com a formação moral de seus alunos como nos mostra claramente os PCN:

“Se os valores morais que subjazem aos ideais da Constituição brasileira não forem intimamente legitimados pelos indivíduos que compõem este país, o próprio exercício da cidadania será seriamente prejudicado, para não dizer, impossível. É tarefa de toda sociedade

fazer que esses valores vivam e se desenvolvam. E, decorrentemente, é também tarefa da escola”.

Podem ser estabelecidos desde já duas decorrências centrais para a educação moral. São elas:

- A escola deve ser um lugar onde cada aluno encontre a possibilidade de se instrumentalizar para a realização de seus projetos; por isso, a qualidade de ensino é condição necessária à formação moral de seus alunos. Se não promove um ensino de boa qualidade, a escola condena seus alunos a sérias dificuldades futuras na vida e, decorrentemente, a que vejam seus projetos de vida frustrados.
- Ao lado do trabalho de ensino, o convívio dentro da escola deve ser organizado de maneira que os conceitos de justiça, respeito e solidariedade sejam vivificados e compreendidos pelos alunos como aliados à perspectiva de uma “vida boa”. Dessa forma, não somente os alunos perceberão que esses valores e as regras decorrentes são coerentes com seus projetos de felicidade como serão integrados às suas personalidades: se respeitarão pelo fato de respeitá-los. (BRASIL, 1997)

## **2.3 – Identidade e Cultura**

No Brasil há uma grande riqueza étnica e cultural (índio, afrodescendente, imigrante, etc), porém nos deparamos com muito preconceito e discriminação e o ambiente escolar não escapa desse fato. Cada instituição possui em sua clientela esses exemplos de pluralidade cultural, que inclusive deve ser trabalhada e compõe um documento próprio nos Parâmetros Curriculares Nacionais.

De acordo com PCN (1997):

“A temática da Pluralidade Cultural diz respeito ao conhecimento e à valorização das características étnicas e culturais dos diferentes grupos sociais que convivem no território nacional, às desigualdades socioeconômicas e à crítica às relações sociais discriminatórias excludentes que permeiam a sociedade brasileira, oferecendo ao aluno a possibilidade de conhecer o Brasil como um país complexo, multifacetado e algumas vezes paradoxal.” (BRASIL, 1997)

É importante definir o que é cultura e suas implicações na sociedade ao longo da história humana.

As culturas são produzidas pelos grupos sociais para sua subsistência e organização social e política e apresenta diferenças entre um grupo e outro devido a essas singularidades. Quando existe uma relação de dominação, exploração socioeconômica e política surge a desigualdade social. A discriminação e a desigualdade social geram a “exclusão social”. “Em outras palavras, dominação, exploração e exclusão interagem; a discriminação é resultado e instrumento desse complexo de relações”. (BRASIL,1997)

Segundo Vannuchi (2011), o conceito básico de cultura é tudo que é produzido pelo ser humano, seu desenvolvimento intelectual, seus costumes e valores. O autor exemplifica: “a terra é natureza e o plantio é cultura”. Podemos distinguir quatro tendências para cultura:

- 1) sistema de padrões de comportamentos, modo de organização política e econômica e de tecnologias .
- 2) sistema de conhecimento da realidade, como código mental do grupo, não como fenômeno material, mas cognitivo.
- 3) Sistema estrutural tendo como campos privilegiados de sua concretização o mito, a arte, a língua e o parentesco.
- 4) sistema simbólico de um grupo humano que poderá ser apreendido por outro grupo por meio de interpretação e não por “mera descrição”. (VANNUCHI,2011)

A identidade é uma construção cultural que requer elementos comuns em um grupo social como a mesma língua ou mitos em comum. A identidade brasileira aconteceu a partir do momento que nos diferenciamos das matrizes europeias, apesar de falarmos a língua portuguesa temos sotaques e costumes diferentes de Portugal.

De acordo com HALL,2004 p. 13 : A identidade...

“É definida historicamente, e não biologicamente. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas. Se sentimos que temos uma identidade unificada desde

o nascimento até a morte, é apenas porque construímos uma cômoda estória sobre nós mesmos ou uma confortadora “narrativa do eu”. A identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia. Ao invés disso, à medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente.”

O autor afirma que a identidade não é herança genética e sim uma construção pessoal e que pode ser modificada dependendo das representações culturais as quais cada sujeito é submetido. Para Bauman *apud* Coelho, 2009 “ a identidade só nos é revelada como algo a ser inventado, e não descoberto; como alvo de um esforço , um objetivo; como uma coisa que ainda se precisa construir a partir do zero ou escolher entre alternativas e então lutar por ela e protegê-la”.

Para Balassiano; Noé (2011) “As pessoas contêm dentro de si múltiplas identidades, que em qualquer momento podem ser ativadas.”

Podemos exemplificar de várias formas as lutas travadas para defender a identidade e garantir que seus direitos fossem respeitados como as mulheres, homossexuais entre outros.

O problema da identidade se dá quando existem diferenças, porém cada pessoa está permanentemente dependente de outras, formando elos e interação que consiste a sociedade. (COELHO, 2009)

De acordo com COELHO,2009:

“A identidade cultural compreende um conjunto compartilhado de valores e percepções que se intercomunicam, formando uma rede contínua. É construída, não é dada pela Natureza, e se manifesta em tudo o que se pôde produzir no campo de uma cultura: os testemunhos arquitetônicos, os signos e símbolos transmitidos através das tradições orais, as literaturas e línguas, o artesanato e o folclore, a música, a dança, as crenças e os mitos, os ritos e os jogos, a culinária e o vestuário, os costumes, as festas, enfim, toda a produção de uma determinada sociedade e que a diferencia das demais.”

Nesse trecho, Coelho (2009) reafirma a ideia de que a identidade é construída e não “dada” ao indivíduo. Analisando tais conceitos de identidade, fica evidente que a escola participa ativamente da construção da identidade dos alunos, dessa forma, observamos o quão importante é o gestor conhecer os costumes e a cultura de sua clientela para direcionar o trabalho de orientação da equipe diante da Pluralidade Cultural.

Ao discutir identidade, sempre questiona-se sobre a diferença. Como nosso país possui uma grande extensão territorial a identidade também tem que ser vista de modo plural. A desigualdade social no Brasil é histórica e às vezes é encarada até de forma “natural”. Podemos concluir que a exclusão social é um dos problemas mais urgentes a ser resolvido. (COELHO,2009)

Assim o gestor deve garantir que todos na escola devem ser tratados com igualdade e junto com a equipe, desenvolver projetos e situações em que se trabalhe tanto a individualidade quanto o respeito a diferenças de forma a promover a equidade.

## **2.4– Desigualdades Sociais e Políticas Públicas**

Polity 2005 p. 1 *apud* Ferreira afirma:

“Como é sabido, as tendências atuais, em matéria de princípios, políticas e práticas educativas vão claramente no sentido da promoção da escola para todos, no sentido da promoção da escola inclusiva. Estrutura educativa, de suporte que acata a todos, que abrigue todos os alunos, independentemente de suas condições que apóie aprendizagens, promovendo uma educação diferenciada, que responda às necessidades individuais deixando assim de ser institucionalmente segregada.”

A educação de qualidade é um direito de todo cidadão e a legislação trata a todos com igualdade, apresentando regras colocadas na Constituição como a do art. 208. “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: ...VII – atendimento ao educando, no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático – escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde”. Tal artigo obriga os poderes públicos a viabilizarem a todos os indivíduos os

benefícios da educação de qualidade. A LDB nº 9396/96 em seu art. 3º reproduz os princípios constitucionais em relação à educação, entre eles, o de “igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola”.

Para garantir que haja igualdade de direito para a educação, surgem as políticas públicas. Na década de 1980, o Brasil passou pela fase de redemocratização que resultou na Constituição de 88.

Para Polity , 2005 p. 3 *apud* Ferreira:

“considera a inclusão como um processo pelo qual a sociedade se adapta para incluir, em diferentes sistemas sociais, pessoas com diferentes necessidades e prepará-las para assumir lugares no sistema social mais amplo. Ele representa, pois, um processo bilateral, no qual a sociedade e pessoas excluídas buscam juntas equacionar os problemas para efetivar a equiparação de oportunidades.”

A Resolução nº5, de 17 de dezembro de 2009, fixa as Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil e ressalta que a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica, sendo dever do Estado garantir a oferta de Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, sem requisito de seleção. Quanto à matrícula e a faixa etária:

- é obrigatória a matrícula na Educação Infantil de crianças que completam 4 ou 5 anos até o dia 31 de março do ano em que ocorrer a matrícula.
- As crianças que completam 6 anos após o dia 31 de março devem ser matriculadas na Educação Infantil.
- A frequência na Educação Infantil não é pré requisito para a matrícula no Ensino Fundamental.
- As vagas em creches e pré escolas devem ser oferecidas próximas às residências das crianças.

A Resolução também traz os eixos do currículo para as práticas pedagógicas da Educação Infantil que tem como norteadores as interações e a brincadeira e devem garantir experiências que promovam o conhecimento de si e do mundo por meio da ampliação de experiências sensoriais, expressivas, corporais que

possibilitem movimentação ampla, expressão da individualidade e respeito pelos ritmos e desejos da criança e o relacionamento e a interação, o cuidado, a preservação e o conhecimento da biodiversidade e da sustentabilidade de vida na Terra, assim como o não desperdício dos recursos naturais; favoreçam a imersão das crianças nas diferentes linguagens e o progressivo domínio por elas de vários gêneros e formas de expressão: gestual, verbal, plástica, dramática e musical; possibilitem às crianças experiências de narrativas, de apreciação e interação com a linguagem oral e escrita, e convívio com diferentes suportes e gêneros textuais orais e escritos; recriem, em contextos significativos para as crianças, relações quantitativas, medidas, formas e orientações espaço temporais; ampliem a confiança e a participação das crianças nas atividades individuais e coletivas; possibilitem situações de aprendizagem mediadas para elaboração da autonomia das crianças nas ações de cuidado pessoal, auto organização, saúde e bem estar e de vivências éticas e estéticas com outras crianças e grupos culturais, que alarguem seus padrões de referência e de identidades no diálogo e conhecimento da diversidade; incentivem a curiosidade, a exploração, o encantamento, o questionamento, a indagação e o conhecimento das crianças em relação ao mundo físico e social, ao tempo e à natureza; propiciem a interação e o conhecimento pelas crianças das manifestações e tradições culturais brasileiras; a utilização de gravadores, projetores, computadores, máquinas fotográficas, e outros recursos tecnológicos e midiáticos.

Ao falarmos em diminuir as desigualdades educacionais, não podemos deixar de citar a EJA. Foi realizado o Fórum Mineiro de Educação de Jovens e Adultos em Belo Horizonte nos dias 28 e 29 de março de 2008 e elaborou-se um documento final com desafios e caminhos a percorrer dessa modalidade de ensino.

De acordo com tal documento, a desigualdade tem sido a marca da diversidade em nosso país, para 49,5% da população que é constituída por negros e 0,3% de indígenas fazer valer seus direitos é resultado de muita luta por movimentos sociais. Da mesma forma os jovens e adultos excluídos do sistema escolar cada vez mais tomam consciência de seus direitos e a EJA tem sido um instrumento para diminuir as diferenças sociais.

A Lei nº 7.853, aprovada em 1989, e regulamentada em 1999, obriga todas as escolas a aceitar matrículas de alunos portadores de necessidades especiais e

transforma em crime sua recusa. De acordo com Lopes, 2010 em 2001 eram 81 mil alunos portadores de necessidades especiais em escolas regulares; 110 mil em 2002 e mais de 386 mil em 2009.

A partir de 1990, houve um movimento no Brasil para promover essa Educação para Todos. Documentos internacionais, como a Declaração de Salamanca explicita o dever de todas as escolas reconhecer e responder às necessidades de seus alunos, “acomodando tanto estilos como ritmos diferentes de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade a todos”.(COELHO *et. al*, 2009)

De acordo com dados do há 280 mil alunos com deficiência matriculados em escolas especiais de 1ª a 8ª séries, outros 300 mil em classes regulares nessas mesmas séries, porém apenas 9 mil alunos conseguiram chegar ao Ensino Médio. Há ainda 18.200 escolas públicas para alunos portadores de necessidades especiais no país e somente 120 títulos didáticos têm versão em braile. (FERREIRA, 2005)

A educação inclusiva deve ser pensada como um desafio de todos e não apenas inserir crianças com deficiência sem dar assistência e oportunidades e ambiente propício para interação com todos os colegas.

Especialistas garantem que quem tem deficiência aprende, como por exemplo surdos e cegos que desenvolvem a linguagem e o pensamento conceitual e embora tenham mais dificuldade em alfabetizar-se crianças com deficiência mental adquirem postura de estudante e convivem com as regras sociais, além de desenvolverem habilidades como oralidade e reconhecimento de sinais gráficos. Alunos com deficiência física, visual ou auditiva podem ser matriculados na sala com crianças da mesma faixa etária, já os que apresentam deficiência intelectual exige que o gestor consulte profissionais para decidirem em que sala matricular. (LOPES, 2010)

De acordo com Malheiros (2006), a inclusão na escola é possível por esses motivos:

- Um novo olhar sobre o foco da aprendizagem, tirando os olhos dos conteúdos e colocando-os no aprendiz;
- O entendimento de que a aprendizagem e a avaliação são processos ativos e individuais, que trazem no seu bojo um processo social gerador de mudanças efetivas, ao mesmo tempo criando a sensação de incompletude para os aprendentes, obrigando-os a buscarem mais;

- Compreensão de que tudo que o aprendiz (alunos e professor) apreendem e vivenciam é importante e não apenas o que está no programa, linearmente avaliado;
- O professor não é mais um transmissor convencional de conteúdos e controlador de disciplina e sim um gestor da sala de aula, em que os papéis principais são o reconhecimento das pessoas e a estimulação dos talentos, motivando o pensar e a busca do saber dentro de um contexto maior: a escola e a sociedade como espaços de mudança.

Por ser algo novo para os professores e funcionários, pode acontecer de o gestor se deparar com inseguranças e medos. Desse modo, encontros de formação e discussões devem ser constantemente promovidos. Outro fator a ser observado é que o PPP (Projeto Político Pedagógico) deve ser adaptado e revisto para contemplar o atendimento à diversidade. Além disso, a equipe escolar deve ter consciência de que somos distintos uns dos outros, mas somos iguais como seres humanos e o poema abaixo nos auxilia a compreender que ao mesmo tempo “somos iguais e diferentes”:

“Estrelas

Há estrelas brancas, azuis, verdes,  
vermelhas.

Há estrelas-peixes, estrelas-pianos,  
estrelas-meninas,

Estrelas-voadoras, estrelas-flores,  
estrelas-sabiás.

Há estrelas que veem, que ouvem,  
Outras surdas e outras cegas.

Há muito mais estrelas que máquinas,  
burgueses e operários:

Quase que só há estrelas”. (MENDES, 1994)

Alunos com deficiência têm direito à Educação regular em um turno e especializado no outro turno além de um cuidador, que deve fazer parte das reuniões para acompanhamento da aprendizagem.

O ideal é que a escola possa contar com uma sala de recursos para atender esses alunos em seu contraturno. Para tal, existem duas opções de montagem: a

que o MEC disponibiliza chamada multifuncional que tem equipamentos para atender a todas as deficiências ou o gestor pode procurar parceria com o governo, associações, universidades, ONGs e montar sua sala de acordo com as necessidades de sua escola.

A estrutura auxilia muito na criação da escola inclusiva, não podemos contar apenas com a criatividade e a boa vontade dos funcionários. O papel do gestor é extremamente necessário para que realmente haja a inclusão na escola. O empenho do gestor é essencial para mostrar à comunidade e à equipe a necessidade de adequar e seguir a Lei garantindo Educação a todos, sem exceção.

É dever do Estado oferecer condições para a escola atender a todos os alunos, bem como uma pessoa para ajudar com os alunos com deficiência e todos os equipamentos necessários. O MEC libera recursos para ações de acessibilidade física, como rampas e elevadores e equipamentos adaptados e a escola pode solicitar material como áudio livros, jogos e computadores, livros em braile à Secretaria de Educação e ao MEC. (LOPES,2009)

“Exclusão social e fracasso escolar configuram duas situações negativas e o resultado da relação entre ambas é a precariedade. [...] quanto mais exclusão social, mais fracasso escolar e vice-versa”. (SPOZATI, 2000)

O gestor deve atuar em conjunto com sua equipe para que não haja segregação ou desigualdade social em sua escola, ou seja, deve ser justo e ético. A questão é que dentro da escola existe o processo de inclusão/exclusão social que tanto prejudica o aprendizado de diversos alunos. Mas na realidade, o que é realmente estar incluído?

De acordo com Spozati (2000), em 1999 o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) contabilizou o nascimento da criança número *6 bilhões*, ocorrido em 12/10/1999. Aliás, duas crianças nasceram nessa data, uma na Bósnia e outra no Brasil, em Salvador. Essa criança nascida no Brasil tem:

- 30% de chances de não ser registrada ao nascer;
- 40% de chances de seus pais terem um padrão instrucional de menos de quatro anos de estudo;
- 21% de chances de nascer em lares cujos pais são analfabetos;
- 27% de chances de viver em uma família com renda mensal inferior a meio salário mínimo per *capita*;

- 17% de chances de trabalhar para ajudar a família a partir dos 10 anos, embora o Estatuto da Criança e do Adolescente só admita como adequado o trabalho após os 14 anos;
- 46% de chances de já estar trabalhando entre os 15 e 17 anos, tendo ou não concluído o ensino básico, para poder sobreviver e ajudar a família;
- 59% de chances de concluir o ensino fundamental (8<sup>a</sup> série), embora 95% tenham chance de acesso a esse nível de ensino.

Alfabetizar-se é uma das pré-condições para o não-fracasso. Ter registro ao nascer é outra, até para se saber da existência de vagas em escolas em número compatível com as crianças nascidas vivas e as que conseguirem sobreviver até os 5 anos de idade.

Desse modo, o cuidado com a inclusão de todos os alunos na escola é ainda maior para o gestor que defenda uma gestão democrática. Ele torna-se primordial para que todos os alunos sejam incluídos na aprendizagem de qualidade para que esse quadro possa finalmente ser modificado em nosso país.

A primeira condição para o sucesso escolar é que todos tenham vaga na escola e que seja facilitado o seu acesso. A aceleração de estudos também é uma maneira de incentivar pessoas em distorção idade/série. Dentro da escola entra a questão de o aluno estar motivado a estudar e permanecer na escola, o que é outro desafio para a comunidade escolar, principalmente para o gestor.

Segundo Stoer, Araújo *apud* Spozati 2000 "não parece ser suficientemente aproveitada para a estimulação intelectual dos alunos, processo central numa escolarização de massas para uma igualdade de oportunidades e sucesso".

## **2.5 – Plano Decenal de Educação de um Município do Interior de Minas Gerais**

No ano de 2005 a Prefeitura e o Departamento Municipal de Educação de um município de Minas Gerais, montou uma comissão composta por diversos membros envolvidos na educação para elaborarem o Plano Decenal de Educação que vigoraria de 2006 a 2015. Os objetivos desse documento são os seguintes:

- Ampliação do atendimento e promoção da equidade,

- Busca da eficiência, melhoria da qualidade da educação e valorização do magistério,
- Empenho na efetiva democratização e autonomia da escola e participação da sociedade na gestão educacional.

É importante citar que, ao mencionarmos tal plano temos o objetivo de exemplificar que através da Educação é possível promover a formação dos alunos e diminuir a desigualdade social. O documento baseia-se na seguinte legislação:

- A Constituição Federal de 1988 (CF/88) estabelece em seu artigo 214 “Fixação, por lei, de um Plano Nacional de Educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do poder público”.
- A LBD/96 em seu artigo 9º: “A União incumbir-se-á de elaborar o Plano Nacional de Educação em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios”. E no artigo 10: “Os Estados incumbir-se-ão de (...) elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e a dos Municípios”.
- A Constituição Estadual MG/89, no seu artigo 204: “O plano estadual de educação de duração plurianual visará à articulação e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, à integração das ações do Poder Público e à adaptação ao plano nacional.”

De acordo com Sucupira (*apud* São Sebastião do Paraíso MG, 2005 p. 15):

“Se é verdade que a democracia significa a crença no poder da integração espontânea dos grupos e poderes criadores, não é menos certo que, numa sociedade complexa e em desenvolvimento, essas forças devem ser coordenadas e dirigidas por um esforço comum de realização do bem coletivo. Mas, em vez da unificação totalitária imposta, rigidamente, pelo poder central, trata-se de uma unidade vital e orgânica, onde as forças criadoras em matéria de educação colaboram sob a mesma orientação necessária para o desenvolvimento das pessoas.”

É o desenvolvimento pleno das pessoas como na citação acima que o gestor deve focar e trabalhar em sua unidade escolar. Como nesse plano exemplificado nesse trabalho, cada escola deve ter seus objetivos bem claros e definidos.

Nos anos de 1997 e 1998 o município passou pelo processo de municipalização de escolas estaduais e de nucleação de escolas rurais para a diminuição de turmas multisseriadas e em 2004 as creches integraram-se ao sistema regular de ensino e se transformaram em Centros de Educação Infantil. Vejamos a realidade de estabelecimentos em diversos níveis e modalidades.

#### Município de Minas Gerais – Níveis e Modalidades de Ensino

Níveis/Modalidades de Ensino				
	Estadual	Municipal	Particular	TOTAL
Creche	0	6	5	11
Pré escola	0	6	7	13
EFSéries Iniciais	9	11	7	27
EFSéries Finais	9	3	3	15
Ensino Médio	4	0	3	7
Técnico	2	0	1	3
EJA – 5º a 8º	1	0	0	1
EJA – EM	1	0	0	1
E.Especial	1	0	0	1
Ensino Superior	0	0	3	

**Quadro 4** : Município de Minas Gerais – Níveis e Modalidades de Ensino

**Fonte:** Censo 2004

Devido à inserção feminina no mercado de trabalho a procura pela educação infantil tem se intensificado a cada ano. Desse modo uma das prioridades do Plano Decenal é aumentar o atendimento nos Centros de Educação Infantil, oferecendo aos alunos educação de qualidades com professores com formação em nível superior.

### Matrícula na Educação Infantil

Nível	2000			2004		
	Municipal	Particular	Total	Municipal	Particular	Total
Creche	204	163	367	306	44	350
Pré Escola	477	615	1092	901	265	1166
Total	681	778	1459	1207	309	1516

**Quadro 5** : Matrícula na Educação Infantil

**Fonte:** Censo 2004

Analisando os dados de 2000 e 2004, podemos concluir que o atendimento às crianças da Educação Infantil tem crescido significativamente, porém o Plano Decenal prevê um aumento ainda maior.

### Educação Infantil – Escolarização Bruta/ Escolarização Líquida

Níveis de Ensino	População	Matrícula	Taxa Escolarização Bruta	Matrícula de acordo c/ faixa etária	Taxa escolarização Líquida
Creche	4453	335	7,52%	335	7,52%

**Quadro 6** : Educação Infantil – Escolarização bruta/ Escolarização Líquida

**Fonte:** Censo 2004

Baseados nesses dados foram criados objetivos e metas para a Educação Infantil nesse município como:

1. Ampliar a oferta de Educação Infantil de forma a atender em 5 anos no mínimo 30% do atendimento em relação ao diagnóstico de 2004 das crianças de creche e 43% das crianças da pré escola.
2. Construir no prazo de 5 anos, três Centros de Educação Infantil Municipais.
3. Adaptar os prédios para que fiquem dentro dos padrões.
4. Implantar conselhos escolares.
5. Estabelecer uma política salarial.
6. A partir da Vigência desse Plano somente autorizar a construção de instituições de Educação Infantil, públicas ou privadas, que atendam aos Parâmetros básicos de Infra Estrutura para Instituições de Educação Infantil

estabelecidos pelo Ministério da Educação, de forma a assegurar o atendimento das características das distintas faixas etárias e das necessidades do processo educativo quanto a:

- a) Espaço interno, com iluminação, insolação, ventilação, visão para o espaço externo, rede elétrica e segurança, água potável, esgotamento sanitário;
- b) Instalações sanitárias para higiene pessoal das crianças;
- c) Instalações para o preparo e ou serviço de alimentação;
- d) Ambiente interno e externo para o desenvolvimento das atividades, conforme as diretrizes curriculares e a metodologia da Educação Infantil, incluindo o repouso, a expressão livre, o movimento, o brinquedo;
- e) Mobiliário, equipamentos e materiais pedagógicos;
- f) Adequação às características das crianças com necessidades educacionais especiais.

Para o Ensino Fundamental o Plano se embasa na LDB que traz em seu artigo 32 que para a formação do cidadão é básico o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo e no ECA em seu capítulo IV, artigo 53 que assegura a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola pública e gratuita próxima de sua residência.

#### Atendimento Ensino Fundamental, por rede de Ensino/2004

	Estadual	Municipal	Particular	Total
Séries Iniciais	2259	2983	405	5647
Séries Finais	3858	342	334	4534
Total	6117	3325	739	10181
	60,08%	32,66%	7,26%	

**Quadro 7** : Atendimento Ensino Fundamental, por rede de Ensino/2004

**Fonte:** Censo 2004

Outro dado interessante a ser destacado é o índice de aprovação e reprovação do município:

### Taxas de Aprovação e reprovação diurno/2004

M Final		Aprov.	%	Reprov.	%
F.I.	318	318	100,00	0	0,00
1ª	777	644	82,88	133	17,12
2ª	683	564	82,58	119	17,42
3ª	574	506	88,15	68	11,85
4ª	544	517	95,04	27	4,96
5ª	63	54	85,71	9	14,29
6ª	55	49	89,09	6	10,91
7ª	40	37	92,50	3	7,50
8ª	34	34	100	0	0,00

**Quadro 8** : Taxas de Aprovação e reprovação diurno/2004

**Fonte:** Censo 2004

Frente a esses dados os objetivos e metas do Plano Decenal para o Ensino Fundamental são:

1. Elevar a oferta nos anos finais de 7,5% para 14% até 2014
2. Em 3 anos que 100% das escolas municipais tenham acesso à inclusão digital.
3. Solicitar ao Governo Estadual construção de quadras poliesportivas.
4. Criar em parceria com o Departamento de Saúde e Ação Social, um centro de diagnóstico e apoio psicopedagógico.
5. Estabelecer política salarial.
6. Reduzir os índices de repetência.
7. Adaptar a arquitetura dos prédios escolares em 5 anos.
8. Ampliar progressivamente a jornada escolar.
9. Incentivo salarial a professores alfabetizadores.

O grande desafio da Educação é garantir o direito a todos com serviços educacionais de qualidade.

Todo gestor deve ter conhecimento da legislação vigente e dos documentos oficiais que norteiam a educação e a partir deles traçar os objetivos e metas a serem alcançados pela sua escola, além de tornar-se públicos seus resultados alcançados através de avaliações internas e externas.

## **CAPÍTULO 3 – A INCLUSÃO NA ESCOLA**

### **3.1 – O desafio de ensinar crianças e jovens com necessidades especiais**

A inclusão não deve acontecer somente na sala em que há alunos com necessidades especiais, mas é um trabalho que deve envolver toda a equipe da escola e cabe ao gestor organizar e mobilizar sua equipe para o atendimento aos alunos.

Em síntese, todos temos os mesmos direitos e devem ser respeitados e ninguém pode sofrer qualquer tipo de preconceito, especialmente dentro da escola que é um ambiente de educação para a cidadania. O gestor e sua equipe é responsável por mobilizar a comunidade escolar a receber alunos portadores de necessidades especiais adequadamente, com o intuito de valorizar a inclusão social e oportunizar a aprendizagem dos alunos. A escola deve oferecer ambientes propícios, suporte ao aluno e a família e contar com profissionais especializados ou acompanhar o aluno junto com tais profissionais, desenvolvendo um trabalho integrado. Além da preocupação com o ambiente adequado, o gestor também deve atentar para que nenhum aluno se sinta excluído na escola, por nenhum motivo, não apenas os portadores de necessidades especiais, mas todos os alunos.

No ano de 2011 a revista Nova Escola veiculou uma reportagem com o título: “É possível resolver”, abaixo uma síntese dos itens abordados pela revista, na qual contém histórias com experiências reais de sete professoras.

1. Que medidas posso tomar quando recebo um aluno com deficiência em uma turma numerosa? Não existe lei nacional que determine um número menor de alunos em turmas que possuem alunos com necessidades especiais, mas as Secretarias possuem autonomia para diminuir a quantidade de alunos

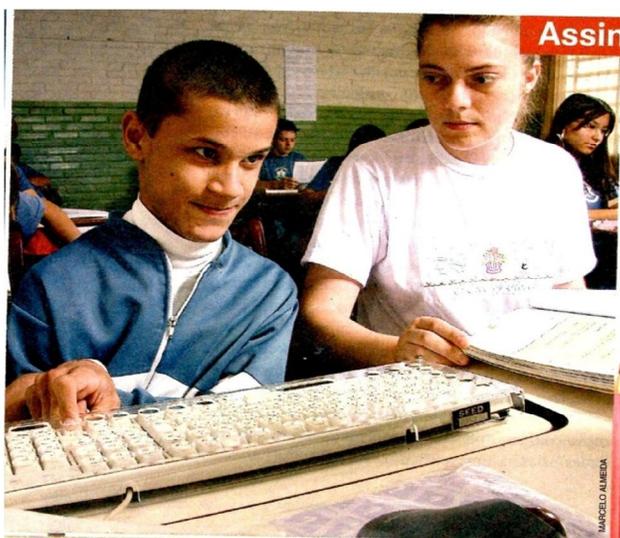
nesses casos, como ocorreu na EMEB Helena Zanfelici da Silva em São Bernardo do Campo S.P., onde as salas têm em média 30 alunos e no 2º ano da professora Sueli Alves são atendidas 23 crianças, sendo três com necessidades especiais. (BIBIANO, 2011)

2. Como conseguir recursos quando a escola não tem sequer a infraestrutura adequada? O gestor é responsável em fazer um levantamento das adaptações a serem executadas e solicitar ao órgão responsável. Nem sempre a escola é prontamente atendida, mais uma vez o papel do gestor é primordial na busca de soluções alternativas. Na EM Vasco Pinto da Fonseca em Contagem M.G. no ano de 2006 foram recebidos alunos surdos e nenhum docente sabia a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), A Secretaria demorou vários meses para enviar um professor bilíngüe e um intérprete, mas a comunidade escolar não ficou parada esperando esses profissionais, se inscreveram em cursos e aprenderam noções básicas de comunicação com surdos e ganhar uma sala de recursos. “Buscar soluções conjuntas, com os demais professores e gestores, é o caminho. Assim, a escola pode obter materiais necessários e cursos de formação junto à Secretaria de Educação, ao MEC ou a outras entidades da área que existam na cidade”. (CARVALHO *apud* BIBIANO, 2011)
3. Como deve ser a articulação entre o professor da sala e o responsável pelo atendimento especial? Reuniões diárias devem ser realizadas entre os dois profissionais para que haja eficiente comunicação e busca de soluções para cada caso. As avaliações para os alunos portadores de necessidades especiais devem ser elaboradas em parceria pois devem ser de acordo com os objetivos traçados para cada um. “É preciso traçar objetivos de acordo com o que cada um sabe e desenvolver meios que o ajudem a acompanhar o grupo”. (GALASSO *apud* BIBIANO, 2011)
4. Qual a melhor maneira de lidar em sala de aula com situações – limite? Em primeiro lugar deve-se compreender que as crianças têm características específicas e tentar conhecer cada uma delas. Ao gestor cabe a responsabilidade de envolver toda a equipe da escola e também os alunos na inclusão de crianças com necessidades especiais. “Conhecer bem a criança é o primeiro passo. Outra ação igualmente importante é envolver os

demais professores e funcionários da escola, além dos colegas de classe, em ações que a ajudem a se organizar. Com a atenção de todos de todos, é mais fácil incluí-la na rotina”. (RUFFO apud BIBIANO, 2011)

5. Como a tecnologia pode melhorar a aprendizagem de alunos com deficiência? Para cada necessidade especial existem materiais que auxiliam o aluno desde um lápis adaptado até um software, o gestor deve pesquisar o que é disponível para ser utilizado em cada caso. Outro importante auxiliar da escola são as salas de recursos que atendem as necessidades especiais com profissionais especializados. “A tecnologia pode ser uma grande parceira no processo de inclusão. Se planejada conjuntamente entre o professor e o responsável pelo AEE, de acordo com as necessidades de cada aluno, ela amplia a possibilidade de ele realizar as atividades propostas em sala.” (MARIANO apud BIBIANO, 2011)
6. Como explicar às famílias que é preciso adequar o currículo às necessidades dos filhos? “ Abrir as portas da escola para o diálogo é o primeiro passo para diminuir a resistência dos pais. Em encontros periódicos com eles e a professora da sala de recursos, explico como são definidos os conteúdos a serem trabalhados e de que forma isso vai ser feito.”(LOPES apud BIBIANO, 2011)

Encontros periódicos com os pais é muito importante para que o professor explique a adaptação dos conteúdos. O gestor da escola deve sempre promovê-los e participar diretamente de tais reuniões e explicar à família que tal adaptação não é definida pela deficiência, mas pelos conhecimentos dos estudantes.



**Figura 3** : Aluno com cuidadora e computador adaptado.

**Fonte:** Revista Nova Escola n. 206 p. 44

### **3.2 – A Educação de Jovens e Adultos no Brasil**

Em nosso país há um grande número de pessoas que não tiveram acesso à escola na idade correta, de acordo com o Censo 2010, aproximadamente 14,1 milhões de pessoas são analfabetos. Para atender a esse público e desfazer a desigualdade são atendidos pela EJA. Desigualdade que se quebra ao garantir a todos os cidadãos o direito de acesso à educação, independente de sua idade. O mercado de trabalho exige cada vez mais formação, nesse caso a procura pela volta aos estudos se cada vez se intensifica mais. (JORGE, 2011)

De acordo com a SEE M.G. (2008):

“Encarar na EJA a diversidade como substantiva na constituição histórico-social-cultural e étnico-racial brasileira exige superar como únicos ou superiores o padrão físico, a mentalidade, a visão de mundo, a ética de raiz européia, branca, que tem favorecido grupos sociais, privilegiando-os tanto economicamente como nas possibilidades de influir nas decisões políticas sobre os rumos da sociedade. Exige superar preconceitos que reforçam as desigualdades que caracterizam a sociedade brasileira. Exige reeducar as relações étnico-raciais, tal como prevê a atual legislação”.

As instituições que oferecem a EJA, devem ter um planejamento voltado para atender a tal clientela não podendo deixar de lado as experiências que os alunos trazem de seu cotidiano. Dessa forma, o gestor deve estar atento em conjunto com sua equipe pedagógica para que o currículo atenda às expectativas dos jovens e adultos que são atendidos pela instituição. É importante ouvir os alunos para conhecê-los melhor e saber de que ponto partir. Cada sujeito possui uma forma de ser, viver e pensar constituindo a grande diversidade de nosso país.

A EJA deve ser tratada como direito, reafirmando assim a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, a qual julga a educação direito fundamental do cidadão, previsto também em nossa Constituição de 1988.

O gestor também deve atuar com a equipe pedagógica para que os alunos da EJA tenham acesso às Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) que aceleram a quantidade de informações e favorecem novas linguagens, visto que atualmente cada vez mais dependemos da tecnologia em nossa vida. Isso exige que o professor esteja sempre em formação continuada e seja muito dinâmico e pesquisador. De acordo com o Parecer nº 584/01, o educador da EJA deve ser um leitor competente a fim de que possa formar leitores também competentes, conhecedor das teorias sobre Educação, pesquisador de sua realidade regional, capaz de conhecer o educando como sujeito, de interagir com seus alunos, favorecer a interação entre eles e resgatar a auto estima do educando, formando senso ético e crítico, visando ao desenvolvimento cognitivo – político – social do jovem e adulto.

De acordo com a Resolução nº444/01, em seu artigo 5º, o Projeto Político Pedagógico deve contemplar além de valores, princípios e finalidades previstos nas Diretrizes Curriculares Nacionais:

- I – situações de aprendizagem que proporcionem conhecimento do educando visando ao desenvolvimento de habilidades socialmente significativas e à construção de identidades solidárias, autônomas, competentes, responsáveis e cidadãs;
- II – ambiente incentivador da curiosidade, do questionamento, do diálogo, da criatividade e da originalidade;
- III – regime de progressão parcial e continuada nos períodos letivos, de forma a proporcionar condições para a consecução dos objetivos fundamentais da educação básica;

IV – seleção de conteúdos curriculares adequados à idade dos alunos e aos ciclos de desenvolvimento humano;

V – aproveitamento de conhecimentos e habilidades adquiridas pelos educandos por meios informais, privilegiando temas adequados sua faixa etária;

VI – utilização de metodologias e estratégias diversificadas de aprendizagem, apropriadas às necessidades e interesse dos alunos;

VII – uso de recursos audiovisuais, biblioteca, laboratórios e de novas tecnologias de informação e comunicação;

VIII – capacitação continuada do professor para trabalhar co jovens e adultos.

A presença do gestor na construção do PPP da escola é imprescindível para mediar com sua equipe e comunidade todos as anseios e caminhos a serem percorridos para alcançar a educação de qualidade, porém, ao se tratar de EJA, essa participação torna-se duplamente importante, haja vista ser um projeto diferenciado e construído de acordo com as características dos alunos atendidos.

Segundo a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (2008), educadores, dirigentes e gestores devem avançar “em relação aos desafios que se mantêm” que baseiam –se em corrigir os erros que levaram a tanta desigualdade.

A Resolução CEB/CNE nº 1/2000 reafirma a especificidade desta modalidade e demonstra que a cobertura é ínfima se comparada ao número de brasileiros que não possuem educação básica, e que a oferta existente ainda está longe de corresponder às reais necessidades de jovens e adultos brasileiros.

A SEE/M.G. (2008) elaborou algumas propostas para o Plano Decenal de Educação do estado na modalidade de Educação de Jovens e Adultos de modo que assegure de forma progressiva a escolarização básica (ensino fundamental e médio) de 100% da população de jovens e adultos. Além de definir as responsabilidades na oferta da EJA, tendo como parâmetros a competência dos municípios para a alfabetização e os anos iniciais (primeiro segmento) do ensino fundamental e do Estado para a oferta dos últimos anos (segundo segmento) do ensino fundamental e ensino médio. Deve assegurar também que até o final da década, que toda a população acima de 15 (quinze) anos de idade esteja em curso ou tenha cursado o ensino fundamental e que a população acima de 18 (dezoito) anos esteja em curso ou tenha terminado o ensino médio.

Outra importante proposta é garantir que no prazo de 02 (dois) anos, todas as instituições, públicas e privadas elaborem seus projetos político-pedagógicos de curso na modalidade EJA e, em parceria com a União, no prazo de 03 (três) anos, o repasse de material pedagógico a 100% das escolas públicas que atendam à alunos de EJA. A SEE, em regime de colaboração com os municípios mantenha programas de formação de educadores de EJA, priorizando as regiões mais necessitadas, associando à EJA no ensino fundamental, a oferta de cursos de habilidades básicas de qualificação para o trabalho. O Incentivo às empresas públicas e privadas para a criação de programas permanentes na modalidade EJA, para seus empregados. Observação das metas estabelecidas nos demais capítulos do Plano Decenal de Educação de Minas Gerais que se referenciem à Educação de Jovens e Adultos, visando integrar e coordenar as ações que dependem de decisões das diferentes instâncias administrativas.

A Resolução nº 444, de 24 de abril de 2001 regulamenta a EJA para o Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais e resolve:

Art. 1º - a presente Resolução abrange os processos formativos da Educação de Jovens e Adultos como modalidade da Educação Básica nas etapas de Ensino Fundamental e Ensino Médio nos termos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em especial nos seus artigos 4º,5º,37,38 e 87.

Em síntese, a EJA, além de ser uma modalidade de ensino que tenta corrigir erros históricos de desigualdade e exclusão do Brasil, deve ser encarada com muita seriedade pelo gestor e sua equipe, pois seu ensino deve ser de qualidade como qualquer outra etapa de Educação básica de nosso país.

## CAPÍTULO 4 – O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR



**Figura 4 :** Gestão Democrática

**Fonte:** <http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://3.bp.blogspot.com>

Embora o exemplo acima seja repleto de humor e exageros, podemos concluir que numa gestão democrática há o envolvimento de todos na tomada de decisões. Para que haja essa participação, além de reuniões e assembléias, é preciso criar Conselhos e fazer reuniões que possibilitam ouvir as opiniões de todos e juntos resolver questões que afetam a vida de seus integrantes.

Na escola a organização e a gestão são o conjunto de normas que garantem o uso correto de recursos humanos, financeiros, materiais, intelectuais e cabe ao gestor colocar em ação um sistema organizacional para coordenação e acompanhamento. Tal organização, para atender às demandas da escola, segundo Libâneo *apud* Ferreira, (2006), deve:

“Promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; promover o envolvimento das pessoas no trabalho, por meio da participação e fazer a avaliação e o acompanhamento desta participação; garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos”.

Porém nada vale tantas denominações como gestão democrática, eleições, recursos tecnológicos, se os alunos continuarem tendo um baixo rendimento e como ainda afirma Libâneo *apud* Ferreira, 2006:

“A escola é uma instituição social cujo objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores), para retornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem. O objetivo primordial da escola, é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e as funções da escola e a organização e a gestão do trabalho escolar”.

Observando tal citação podemos concluir quão importante é o papel do gestor na escola, pois cabe a ele a função de organizá-la para funcionar da melhor forma possível em prol da aprendizagem dos alunos. É de sua responsabilidade planejar e coordenar o funcionamento da escola da melhor maneira de modo a interferir positivamente nos resultados de aprendizagem dos alunos.

#### **4.1 – Democracia e Concepção de Gestão Democrática**

Antes de iniciar um estudo sobre Gestão Democrática é necessário definir o que é “Democracia” e qual a sua importância na vida das pessoas.

A palavra Democracia tem origem grega e trata-se de um sistema de governo desenvolvido em Atenas, uma das principais cidades da Grécia Antiga e significa

demo – povo e kracia – governo, mas era uma forma de democracia bem limitada, pois nas decisões políticas não podiam participar mulheres, estrangeiros, escravos e nem crianças.

O parágrafo único do artigo 1º da Constituição Federal reza : “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos dessa Constituição”. “Os termos da Constituição” citados nesse artigo são o plebiscito, o referendo e a iniciativa popular.

Bobbio *apud* Cury; Filho, 2009 cita:

“Em termos sintéticos, pode-se dizer que, se hoje se deve falar em um desenvolvimento da democracia, ele consiste não tanto, como erroneamente muitas vezes se diz, na substituição da democracia representativa pela democracia direta (substituição que é de fato, nas grandes organizações, impossível), mas na passagem da democracia na esfera política, isto é, na esfera em que o indivíduo é considerado como cidadão, para a esfera da democracia na esfera social, onde o indivíduo é considerado na multiplicidade de seu status, por exemplo, de pai e de filho, de cônjuge, de empresário e de trabalhador, de professor e de estudante e até de pai de estudante... de gestor de serviços públicos e de usuário... (1987, p. 155-156)

No ponto de vista do autor, pode-se entender que a democracia não se limita apenas a esfera política, mas é presente em todas as esferas sociais, inclusive na escola, daí a importância da gestão democrática, para levar educação de qualidade a todos através da transparência dos atos do gestor.

O artigo 3º, no seu inciso VIII, da Lei 9.394/96 define “gestão democrática do ensino público, na forma da legislação dos sistemas de ensino.” A mesma Lei traz em seu Art. 14: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios;

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola;

II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Os argumentos legais garantem que todos devem discutir, construir e executar o Plano Pedagógico da escola. Na LDB nº 9394/96 é estabelecido que desenvolver a a personalidade do educando através de competências e visão do mundo globalizado é missão da escola.

A gestão democrática apresenta cinco dimensões: financeira, de pessoal, de material, de patrimônio e a pedagógica.

O processo de gestão democrática inicia-se com a elaboração do Projeto Político Pedagógico, pois o estabelecimento só pode fazê-lo com a participação da comunidade escolar. De acordo com Gracindo e Bardignon *apud* Ferreira (2006) o Projeto Pedagógico da escola é um elemento nuclear que requer meios para garantir a qualidade do processo educativo, a saber:

- a) Professores em quantidade suficiente para atender a toda demanda;
- b) Política de valorização do magistério,
- c) Professores com formação técnica adequada e politicamente consciente de seu papel social;
- d) Pessoal de suporte técnico, pedagógico e de apoio administrativo em quantidade e qualidade suficientes;
- e) Materiais pedagógicos e equipamentos auxiliares necessários ao trabalho docente;
- f) Prédio, salas e espaço educativos em condições satisfatórias (ventilação, iluminação, tamanho, mobiliário);
- g) Recursos financeiros necessários para a manutenção e desenvolvimento do ensino – administração de forma democrática.

Esse projeto deve visar a inclusão e atendimento à diversidade dos alunos e conter o princípio da coletividade para que haja colaboração na elaboração e na execução das metas propostas.

## **4.2 – Projeto Pedagógico da Escola**

Gadotti *apud* SEE MG (2004), afirma: “ O Projeto Pedagógico da Escola depende, sobretudo, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da (cara) que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, contexto histórico em que ela se insere”.

Para a elaboração desse Projeto a equipe realiza uma reflexão sobre algumas importantes questões em relação ao ensino como o que ensinar? Por que ensinar? Como ensinar? Como avaliar? Que ações de intervenção pedagógica poderão ser adotadas? Quem auxiliará nessas ações? (SEE MG, 2004)

O Projeto Pedagógico da Escola deve articular os projetos do professor em sala de aula e observar o contexto social em que a escola está inserida. Ele deve privilegiar a construção pelo aluno de capacidades básicas de leitura, escrita e cálculo, de pensar criticamente, solucionar problemas e tomar decisões, aprender a aprender e a raciocinar. É importante considerar também na elaboração as qualidades pessoais e interpessoais como trabalhar em equipe, organizar, comunicar e avaliar, além de saber utilizar a tecnologia. Seu objetivo é melhorar o processo de aprendizagem dos alunos. (SEE MG, 2004 )

De acordo com SEE MG (2004), para a construção do PPE alguns pontos são fundamentais. O primeiro deles refere-se à Identificação e Contextualização da Escola em uma perspectiva histórica e trata da identificação da escola em si e sua fundamentação legal, mas também é importante descrever sua história, relatando características da comunidade na qual está inserida.

Fundamentos e justificativas é um espaço para levantar problemas e necessidades da instituição e também seu potencial para se chegar a escola que a comunidade escolar almeja.

Outro ponto é o diagnóstico que pode ser realizado de várias formas como: entrevistas, questionários, pesquisas, etc. Vasconcelos apud SEE MG,2004 sugere os seguintes questionamentos;

- Que fatos e situações mostram que estamos Bem/ Mal? Ou
- Quais os pontos de apoio/ empecilhos? Ou
- Quais os elementos facilitadores/dificultadores? Ou
- Quais os pontos de força/ resistência? Ou
- Quais os pontos positivos/negativos?

O que importa é que o diagnóstico seja bem feito e não apenas um “verificador” de defeitos. Deve ser o ponto de partida para uma boa proposta de ação.

Em determinado momento acontece a formulação de objetivos e metas que indicam o caminho a seguir para que se realize o que a escola se dispõe a realizar,

destacando os compromissos que cada um deverá ter e as metas traduzem como a escola chegará a tais objetivos, tornando-os mais claros e atingíveis.

Para que o PPE se concretize é necessária a Programação das ações do Projeto Pedagógico que é o momento de elaborar as ações com o grupo. Esse planejamento de ações deve conter: ações concretas, linha de ação, atividades permanentes e determinações.

Tratando-se da Prática Pedagógica podemos destacar os seguintes pontos:

- Currículo: deve ser comprometido com a transformação social
- Metodologia: tipo que a escola privilegia, estratégias utilizadas, desenvolvimento dos conteúdos, como a aprendizagem é construída etc.
- Organização do tempo e do espaço escolar: ser coerente com o processo educativo da escola, valorizar atividades extra classe, considerar afetividade, cultura, ética, explorar os espaços físicos da sala e da escola, promover visitas para enriquecimento da cultura, entre outros.
- Formas de enturmação dos alunos: a enturmação dos alunos deve se considerar heterogeneidade.
- Acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do aluno: analisar o fracasso escolar, taxas de evasão, critérios de avaliação, avaliar o desenvolvimento integral do aluno, maneiras de recuperar o aluno que não chega ao resultado esperado.
- Classificação e reclassificação do aluno: “ Classificar significa matricular o aluno na série adequada ao seu nível de competência, respeitada a correlação idade/ano escolar.” (SEE MG, 2004)

“Reclassificar é rever e alterar a classificação de um aluno em determinado ano ou etapa escolar, de forma a promover o avanço no seu percurso escolar, considerando suas habilidades e competências” (SEE MG, 2004 )

- Ambiente educativo, utilização dos recursos e materiais didáticos: utilizar biblioteca, laboratórios, quadras e outros recursos.
- Novas tecnologias aplicadas à educação: emprego de tecnologias como informática, internet, multimídia e meios de comunicação como recursos didáticos.
- Disciplina e formação ética dos alunos: praticar a justiça e responsabilidade, tolerância e elaborar com os alunos um código de conduta.

Todo gestor democrático, ao elaborar o PPE em conjunto com a comunidade escolar deve considerar os profissionais da escola, bem como a visão dos

professores, o perfil dos profissionais, a formação continuada, avaliação de desempenho dos profissionais e o código de convivência. A relação com a família e a comunidade também é fator determinante para a boa elaboração do PPE, assim o gestor deve apresentar boas formas de relacionamento com os pais e comunidade, promover a utilização das dependências da escola pela comunidade e serviços que lhe são oferecidos e manter bom relacionamento com o Conselho Tutelar.

Quanto à avaliação Interna, externa e auto avaliação da Escola, deve ser realizada uma análise dos resultados e programar intervenções adequadas. Levar ao conhecimento da comunidade os resultados e as metas da escola, praticar a auto avaliação e definir parâmetros a serem avaliados também é de suma importância. (SEE MG,2004 )

Grinspun apud Ferreira et. al, 2008 ressalta:

“A Orientação Educacional deseja contribuir para a formação dos trabalhadores [...] possibilitando alunos/ trabalhadores/ cidadãos o acesso aos conhecimentos, apropriação de instrumentos, de ciência e de princípios teóricos e metodológicos construídos socialmente pelos homens, por meio de seu trabalho, como direito de todos.”

Ao gestor também cabe orientar seus profissionais quanto à orientação escolar, exercida por especialistas em parceria com todos os envolvidos no processo educativo, procurando auxiliar o aluno a identificar suas capacidades e limitações e reconhecer a responsabilidade individual de suas opções no âmbito da aprendizagem, no relacionamento interpessoal, na integração escolar, social, familiar e profissional. (PLACCO apud FERREIRA et. al 2008)

### **4.3 – O Papel do Gestor na Gestão Democrática**

A escola, como instituição social, necessita da participação de todos desde a elaboração dos objetivos até à avaliação dos resultados obtidos. O gestor em parceria com sua equipe deve manter um ambiente de trabalho agradável e democrático visando melhor eficiência nos serviços prestados à comunidade.

A gestão da escola depende da visão que os gestores apresentam sobre fins políticos e sociais da educação em relação às comunidades e aos indivíduos, como podemos constatar no quadro abaixo:

TÉCNICO-CIENTÍFICA	AUTO-GESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA
<p>Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar.</p> <p>Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.</p> <p>Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle de atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar.</p> <p>Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.</p> <p>Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.</p>	<p>Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político).</p> <p>Decisões coletivas (assembléias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder.</p> <p>Ênfase na auto organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções.</p> <p>Recusa a normas e a sistema de controles, acentuando a responsabilidade coletiva.</p> <p>Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modo pelos quais se contesta o poder instituído.</p> <p>Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.</p>	<p>A escola é uma realidade social subjetivamente constituída, não dada nem objetiva.</p> <p>Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhados.</p> <p>A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.</p>	<p>Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.</p> <p>Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.</p> <p>Qualificação e competência profissional.</p> <p>Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais.</p> <p>Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.</p> <p>Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.</p> <p>Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.</p>

Fonte: Libâneo *apud* Ferreira 2006

Pode-se observar no quadro que a maneira de gerir a escola depende das crenças do gestor, daí sua importância e a constatação de que em muitas escolas a gestão democrática ainda consta apenas no papel.

Uma gestão democrática compartilha planos e decisões, avalia e faz replanejamentos se forem necessários para atingirem as metas estabelecidas em conjunto. Desse modo, a eleição para diretores na escola pública constitui um importante passo para a democracia. Essa prática faz parte de várias Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais. Geralmente, os candidatos fazem uma prova classificatória e depois realiza-se a eleição com o voto da comunidade escolar que decide qual a melhor opção para escola. O profissional que almeja tal cargo, tem vários desafios a enfrentar e deve refletir sobre sua função. A palavra gestão vem do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* que quer dizer levar sobre si, carregar, gerar. O termo tem sua raiz etimológica em *ger* que significa germinar, fazer nascer, da mesma raiz que provêm os termos genitora, genitor, gémén. A gestão é a geração de um novo modo de administrar, que tem como princípio o diálogo e a comunicação, envolvendo o público na tomada de decisões. Pode-se dizer que a gestão democrática é uma autoridade compartilhada. (CURY; FILHO, 2009)

De acordo com Cury; Filho, 2009:

“Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (*cum crescere, do latim, é crescer com*) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares”.

De acordo com Luckesi, 2007 é preciso ter cuidado para não fazer da prática, apenas um slogan da “gestão democrática na escola”, pois há dúvida de que estas práticas contribuem efetivamente para que haja uma sociedade mais participativa no país, pois votarem no âmbito escolar para elegerem o diretor da escola, não significa que os estudantes desempenharão melhor sua vida política. Praticar a gestão democrática deve significar muito mais para a escola e principalmente para a

aprendizagem do “viver juntos” como propõem a Unesco como um dos fundamentais objetivos da educação para o século XXI. Isso implica que o gestor deve estar presente em todos os ambientes da escola e que a sala de aula também é um lugar de gestão democrática não só da escola como da vida.

Luckesi, 2007 afirma:

“Participar da gestão democrática da escola significa usar o espaço escolar como um recurso de educação para todos: comunidade, pais, professores e estudantes, na perspectiva do “aprender a viver juntos”, de tal forma que os espaços públicos e particulares possam ser respeitados, de “modo ativo”, ou seja, no sentido de agir a favor de um modo mais satisfatório de vida para todos. O “respeito passivo” se expressa quando dizemos: “Respeito os outros, contanto que eles fiquem lá e eu cá”; “Que não venham para o meu lado. Eles lá e eu cá. E, assim, está tudo bem”. De modo diverso, o “respeito ativo”, que é o verdadeiro respeito, se expressa pela frase: “Trabalho com você para que isso seja melhor”; “Atuo com você para que essa situação efetivamente se modifique”. Participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político”.

Exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender, ou seja, não basta apenas termos uma legislação que disponha sobre a gestão democrática se ela não acontecer na prática.

O foco da escola é o aprendizado do aluno e cabe ao diretor articular as formas de gestão de modo que o professor ensine e o aluno aprenda. Nesse caso dar prioridade à Gestão do Pedagógico é um dos principais papéis do gestor escolar. É claro que não se pode deixar de lado a Gestão Administrativa e a Gestão Financeira, mas a prioridade é o ensino de qualidade para o aluno.

O diretor tem que atentar ao processo pedagógico, a fim de garantir o sucesso dos alunos e direcionar estratégias de intervenção quando houver o fracasso. Todas essas definições estão contidas no Projeto Pedagógico da Escola que conforme já citamos, deve nortear o trabalho da escola.

O ambiente de uma escola retrata o perfil de cada diretor. O bom diretor apresenta algumas características que fazem de sua escola um lugar realmente propício e harmonioso à aprendizagem.

Deve ter predisposição ao trabalho coletivo, sendo um bom articulador, mostrando-se firme no propósito de suas ações, conhecendo todos os assuntos que envolvam a escola e sua realidade.

Sua liderança democrática e sua capacidade de mediar, são características fundamentais, devendo ser transparente e coerente em suas ações, capaz de auto-avaliar-se e promover a avaliação do grupo.

Para que o diretor tenha condições de orientar a escola quanto ao ensino aprendizagem, ele deve conhecer a fundo a organização do ensino tanto no ambiente federal, estadual e municipal caso a escola seja regido pelo mesmo.

Hoje o Ensino Fundamental é organizado em nove anos, com matrícula a partir dos 6 anos, sendo Anos Iniciais (1º ao 5º ano) em ciclos (Ciclo da Alfabetização 1º ao 3º ano e Ciclo Complementar 4º ao 5º ano) com ênfase na Alfabetização e Letramento.

O diretor que trabalha de acordo com os princípios da Gestão Democrática, busca parcerias para melhorar a aprendizagem dos alunos de sua escola. Vale reafirmar mais uma vez a importância da parceria com a comunidade, pois sabemos que a escola que consegue ter os pais ao seu lado melhoram seu desempenho e ensinam melhor. O primeiro passo para a parceria é contagiar as pessoas com boas propostas e chamar a todos para a participação. (SEE, MG )

O gestor democrático conscientiza a comunidade, pais, professores e alunos que devem cuidar de seu espaço, pois a escola e os bens públicos pertencem a todos que são responsáveis pela conservação dos mesmos. A sala de aula é um ambiente propício para educar os estudantes para hábitos simples como conservar os móveis, o espaço físico, a limpeza, não apelidar e nem desqualificar os outros. Na realidade o primeiro objetivo da gestão democrática e participativa é o professor ensinar bem e o educando estudar bem. Ensinar bem é auxiliar os alunos nas suas dificuldades e não abrir mão de sua aprendizagem, mas investir para que ele aprenda efetivamente.

Como propõe Gadotti *apud* SEE, MG “ A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma mais prática de formação para a cidadania.” Algumas estratégias podem ser utilizadas pelo diretor para trazer a comunidade para a escola como: discussões de atuação, mudar dias de reuniões conforme a

disponibilidade da maioria, promover assembléias para levantar propostas de melhorias, eventos entre outros.

A Gestão Administrativa também é responsabilidade do diretor e tão importante quanto na contemplação e articulação de ações que organizam o funcionamento da aprendizagem como vemos no quadro abaixo.

<b>Regimento Escolar</b>	é a lei interna da escola em consonância com a legislação vigente. Deve ser construído envolvendo toda a comunidade escolar e nele constam os direitos e deveres de todos que convivem no ambiente escolar.
<b>Censo Escolar</b>	seu objetivo é levantar dados educacionais que subsidiam o planejamento das políticas educacionais nas esferas Federal, Estadual e Municipal. O diretor é responsável pela veracidade das informações prestadas.
<b>Cadastro Escolar</b>	realizado anualmente para levantamento de número de candidatos a vagas na rede pública. Seus dados são utilizados para planejar a rede pública e promover melhor o ensino.
<b>Fluxo Escolar</b>	é a movimentação dos alunos na escola, ou seja, taxas de reprovação, aprovação e evasão.
<b>Matrícula</b>	Ocorre após o período de cadastramento, próximo a dezembro e nesse momento a família é informada sobre as normas da escola.
<b>Calendário Escolar</b>	Contempla início, término do ano letivo,

	férias regulares de alunos, professores e quadro administrativo, data de recuperação, comemorações, dentre outros.
<b>Escrituração – Registros</b>	registrar os acontecimentos ocorridos na escola usando instrumentos como atas, diário de classe do professor, pasta individual do aluno e outros documentos específicos para cada situação.
<b>Arquivamento</b>	é a documentação da memória da escola.
<b>Gestão de Pessoas</b>	zelar pelo bem estar dos servidores e respeitar seus direitos.

**Fonte:** SEE/MG, 2004

Para fortalecer a Gestão Democrática existem instituições dentro da escola e o diretor deve promover a participação de diversos membros da comunidade. Um exemplo é o Colegiado Escolar que é o órgão representativo da comunidade e junto com o diretor é responsável pelas decisões acerca do processo educativo. O Colegiado é composto pelo diretor que é o presidente e pelos outros segmentos: professor regente, especialista em educação, professor fora da regência, demais servidores, aluno regularmente matriculado e frequente no ensino médio, pai ou responsável por aluno regularmente matriculado no Ensino Fundamental. Os membros são eleitos pelos seus pares e o mandato dura dois anos e devem acompanhar de perto a execução do Projeto Pedagógico e do Regimento Escolar, do calendário escolar, propôr estratégias para a gestão da escola, propor parcerias e acompanhar a aplicação dos recursos orçamentários, além de outras atribuições.

A gestão financeira da escola deve ser realizada da maneira mais transparente possível, pois trata-se de dinheiro público e a lei se aplica da mesma forma que na administração pública. Como o Colegiado Escolar, a Caixa Escolar é uma instituição dentro da escola, essa é responsável pelo gerenciamento dos

recursos financeiros. Possui estatuto próprio e junto com o Colegiado deve viabilizar a aplicação dos recursos financeiros.

Gerir o patrimônio da escola não é somente conservar seus bens materiais, mas também deve ser visto como a história e a identidade da comunidade na qual a escola está inserida. Todos os bens permanentes que pertencem à escola, é registrado com a carga patrimonial e o diretor deve sempre zelar pela conservação e boa utilização de sua rede física, mobiliário e equipamentos. (SEE/ MG,2004 )

A gestão na perspectiva da escola cidadã, democrática, exige novos procedimentos e práticas e o gestor nesse contexto torna-se um mediador “dotado de competência, técnica pedagógica e percepção política”. A escola cidadã e autônoma deve ser:

- Voltada para a inclusão social;
- Alicerçada no modelo cognitivo/afetivo;
- Possuir objetivos claros, voltados prioritariamente às necessidades dos cidadãos a que serve;
- Ter processos decisórios democráticos, com fluxos rápidos quanto à realidade, promotores de compromissos e responsabilidades;
- Apresentar processos de auto avaliação geradores de críticas institucionais e alimentadores da construção coletiva. (GRACINDO; BORDIGNON *apud* FERREIRA, 2006)

Para sintetizar o papel do diretor, O Guia do Diretor Escolar expedido pela Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, seguindo parâmetros nacionais da gestão democrática, vem trazendo as seguintes dicas retiradas de pesquisas realizadas entre diretores, professores, funcionários, alunos e pais para que haja uma Gestão de sucesso: fazer planejamento integrado das ações da Escola, pautas para as reuniões, acompanhar a Intervenção Pedagógica no tempo certo utilizando-se do Projeto Escola de Tempo Integral, da escolha melhor professor para os alunos da alfabetização, do reforço extraturno, da reenturmação temporária do aluno, formar sua equipe de trabalho, ser transparente nas ações, tomar decisões coletivamente, ter os pais e a comunidade como parceiros, envolver todos os alunos na realização das atividades cívico sociais, divulgar amplamente as decisões tomadas nas reuniões do Colegiado e as pautas de reunião do Colegiado para a comunidade escolar, 24 horas antes de sua realização, desenvolver a cultura da

Auto Avaliação da escola, analisar e divulgar os resultados das Avaliações do SIMAVE/ SAEB para os alunos e comunidade escolar, reconhecer e valorizar a contribuição de cada servidor. Compartilhar suas vitórias e sucessos com todos, fomentar nos servidores o desejo de formação continuada, registrar as ocorrências (fatos eventuais) para a segurança do gestor e do servidor, ser pontual na chegada, na saída, no cumprimento das ações e dos prazos estabelecidos, ser firme, porém cordial com toda a comunidade escolar, buscar as qualidades das pessoas (alunos, pais, servidores), além de justo, dispensando o mesmo tratamento a todos. Estar atento às situações sociais relacionadas aos funcionários (aniversários, nascimentos, casamentos, falecimentos), manter à vista de todos um quadro, mural, com as atribuições de cada servidor. Investir nas relações interpessoais, conquistando a autonomia da Escola com trabalho compartilhado, competência, planejamento, acompanhamento, avaliação e com resultados positivos e atingimento das metas pactuadas. Buscar parcerias nas secretarias municipais e/ou estaduais de Educação, na Equipe Regional (Inspetor e Analista Educacional), realizar o trabalho em equipe, socializar com os servidores toda a legislação pertinente à educação. Estar atento à aprendizagem dos alunos – *Escola Boa é aquela em que todos aprendem*, buscando estratégias e ações para, pedagogicamente, corrigir distorções idade/ano de escolaridade, sempre investindo no professor e cobrando resultados. Proporcionar um ambiente alegre, prazeroso, no qual as pessoas estejam e sejam felizes, ter visão dos objetivos, das Metas da Escola e das estratégias para o seu atingimento, estar atento quanto à manutenção e conservação das instalações físicas, mobiliários e material de uso permanente, buscar recursos financeiros e humanos para a execução de todos os projetos, dispensar um atendimento de excelência ao público, promover encontros frequentes com os pais dos alunos. Ouvi-los, possibilitando que eles participem, e não apenas escutem. (SEE/MG,2004 )

Em síntese, pode-se afirmar que gestão de qualidade é sinônimo de gestão democrática e participativa, como nos afirma Alarcão (2001): “Não é possível desvincular currículo e pedagogia de políticas e administração. Por isso, para mudar a escola, direi também que é preciso mudar a sua organização e o modo como é pensada e gerida”.

Essa mudança já é realidade na escola por ser prevista em lei e também porque a sociedade está mais presente no cotidiano escolar, desde a eleição para escolha de diretor até a formação de Conselhos que possuem voz ativa em decisões importantes.

Para Gracindo e Bradignon *apud* Ferreira, (2006) a gestão democrática é:

“[...]o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade. A gestão da escola e do município, por sua natureza, é um processo de coordenação de iguais, não de subordinados. Em boa medida, portanto, escolher um diretor é escolher os rumos e a qualidade dos processos de gestão da escola”.

Vê-se na sociedade transformações que vão modificando a escola, seu papel e função social pois como já foi relatado o princípio da gestão democrática já está entranhado na educação brasileira e ao invés de somente o gestor deter o poder de decisão, abre caminho para o diálogo e o respeito à opinião dos outros. De acordo com Machado (2000), “nas tramas das relações que se dão no interior das organizações e que não faz por imposição, mas pela construção de novos valores, novas crenças, novas concepções”.

O gestor democrático e que incentiva a participação de todos apresenta em sua gestão, características marcantes, de acordo com Ricci (2002):

- As formas colegiadas de gerenciamento;
- A autonomia da organização;
- A descentralização das decisões;
- A superação das especializações estanques;
- A integração setorial;
- A divisão do poder;
- A incorporação de outros saberes aos aspectos administrativos;
- A construção de projetos de trabalho inter e multidisciplinares;
- A criação de instrumentos de formulação de políticas, de gestão e de fiscalização que envolvem várias parcelas das organizações.

Além disso, a escola em que o diretor promove a participação da comunidade, passa a ser mais significativa, pois todos ficam mais livres para se expressarem e sentem que a escola realmente é de cada um deles.

De acordo com Luckesi, 2007:

“Uma escola é o que são seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes, e a comunidade. A “cara da escola” decorre da ação conjunta de todos esses elementos. E isso tudo ultrapassa eleições para os gestores e as Comissões decisórias que possam ser estabelecidas na escola. Essas atividades são importantes, mas irrisórias diante do que se pode fazer educativamente para a cidadania (experiência de cuidar de si, do outro e do meio, ao mesmo tempo). Gerir democrática e participativamente a escola significa usar de todas as oportunidades que ela oferece tanto para realizar práticas quanto para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para a vida pessoal e social”.

Se, como afirma o autor, a “cara da escola” são seus elementos o gestor na liderança da instituição é quem vai definir como será seu formato, lembrando sempre que a visão deve estar voltada ao desenvolvimento dos alunos para a vida. Gerir democraticamente a escola quer dizer criar condições para que todos ocupem e desempenhem bem seu papel dentro da escola e isso é tarefa do gestor.

## CONCLUSÃO

A Educação como direito é garantido a todo cidadão, por meio de políticas específicas e públicas que visam a melhoria da Educação. Além da Constituição Federal, o cidadão tem a seu favor leis específicas educacionais.

Uma aprendizagem significativa e de qualidade depende, além da legislação, de toda equipe da escola, liderada pelo seu gestor que deve sempre praticar uma gestão democrática em parceria com a família, para o bom desempenho de seus alunos.

A escola deve ser um ambiente, no qual não se deve propagar nenhum tipo de desigualdade ou preconceito, desse modo, o gestor tem o papel de mediar e intervir em qualquer conflito, contando sempre com a legislação vigente e órgãos competentes.

Tornar os alunos bons cidadãos é o desafio de toda escola, bem como incluir todos os alunos no processo de aprendizagem, independente se esse, apresenta qualquer tipo de defasagem ou deficiência. Devemos incluir também alunos independente de sua idade e que não tiveram oportunidade de estudar na idade correta e que podem optar pela Educação de Jovens e Adultos.

A liderança é uma habilidade que deve ser desenvolvida pelo gestor, levando sempre em consideração que seu papel não é tomar decisões sozinho, mas mediar de forma democrática, resolvendo conflitos e encontrando soluções mediante todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

Podemos concluir que todo o trabalho do gestor e sua equipe devem ser voltados para garantir uma educação de qualidade a todos, sempre visando o melhor resultado possível aos alunos atendidos pela escola, o que trará impactos positivos a toda sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÀRIES, P. História Social da criança e da família. Rio de Janeiro RJ: Guanabara, 1978

ANDRADE, L.B.P. Políticas Educacionais I. Batatais SP: Centro Universitário Claretiano, 2005

ANDRADE, L.B.P. Políticas Educacionais II. Batatais SP: Centro Universitário Claretiano, 2006

BELLO, J.L. de P. Educação no Brasil: A história das rupturas. 2001 [on line]. Disponível em < <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb14.htm> >. Acesso em 15/1/2012

BIBIANO, B. É possível resolver. Revista Nova Escola. São Paulo SP, nº 244, ago. 2011

BRASIL. República Federativa do Brasil. Constituição Federal de 1988. Brasília, 1996.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Lei nº 8069: Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 1990.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Lei nº 9394: Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

BRASIL; MEC (org), Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Vol. 1, Brasília, 1997

BRASIL; MEC;SEB, Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília, 2010.

CEE/MG; Parecer 584/01: Propõe projeto de resolução que trata da educação de jovens e adultos. Belo Horizonte, MG 2001

COELHO, F.C.M. et al. Liderança e Gestão para a diversidade. Juiz de Fora MG: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2009

COLL,C.; PALACIOS,J; MARCHESI,A. Desenvolvimento Psicológico e Educação: Psicologia Evolutiva. Porto Alegre: ARTMED, 1995

CURY, C.R.J. A Educação Básica no Brasil: 2002 [on line] Disponível em < <http://www.cedes.unicamp.br> > Acesso em 30/6/2012

DAVIS et al. Ofício de Professor: Aprender mais para ensinar melhor Ética e Cidadania vol 8. São Paulo SP: Abril,2002

DUARTE, C.S. A Educação como um Direito Fundamental de Natureza Social. 2007 [on line] Disponível em < <http://www.cedes.unicamp.br> > . Acesso em 20/3/2012

FERREIRA, E.R.A. Gestão Escolar e Organização do Trabalho Pedagógico II. Batatais SP: Centro Universitário Claretiano, 2005

FERREIRA, E.R.A. Gestão Escolar e Organização do Trabalho Pedagógico I. Batatais SP: Centro Universitário Claretiano, 2005

FERREIRA, E.R.A.; SANTOS, M.A.deN.P dos; RECHE, T.A. Fundamentos e Métodos da Supervisão e Orientação Escolar. Batatais SP: Centro Universitário Claretiano, 2008

GIANCATERINO,R. Escola, professor, aluno: os participantes do processo educacional. São Paulo SP: Madras, 2007

HALL,S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. 2004 [on line] Disponível em < <http://www.gpef.fe.usp.br> >. Acesso em 15/6/2012

HEDRICH,G. A Escola da Família. Revista Nova Escola Gestão Escolar. São Paulo SP: Abril, nº3, ago/set. 2009

JORGE, G. Letramento escolar e não escolar na EJA. Revista Presença Pedagógica. Belo Horizonte MG: Dimensão, nº 99, mai/jun. 2011

LAHIRE,B. Sucesso Escolar nos Meios Populares: as razões do improvável. São Paulo SP: Ática, 1997.

LOPES, N. O que é o Projeto Político Pedagógico (PPP). Revista Nova Escola Gestão Escolar. São Paulo SP, nº 11, dez. 2010/jan. 2011

LOPES, N. 24 respostas para as principais dúvidas sobre inclusão. Revista Nova Escola Gestão Escolar. São Paulo SP, nº 8, jun/jul. 2010

LUCKESI, C. Gestão democrática da escola, ética e sala de aulas.  
Artigo publicado na revista ABC EDUCATIO, nº 64, mar/2007 páginas 12 a 15

MENDES, M. Melhores poemas. Seleção de Luciana Stegagno Picchio. São Paulo SP: Global, 1994

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO. Plano Decenal Municipal de Educação. São Sebastião do Paraíso MG 2006 – 2015

RICCI, R. Gestão. Documento SIAPE, SEE/MG. Belo Horizonte MG, 2002

SANTOMAURO,B.;RATIER,R. Por dentro da grana.2009 [on line] Disponível em < <http://revistaescola.abril.com.br> > Acesso em 25/6/2012

SEE/MG; Resolução 444/01: Regulamenta, para o Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais, a Educação de Jovens e Adultos. Belo Horizonte MG, 2001.

SEE/MG; Fórum Mineiro de Educação de Jovens e Adultos. Documento Final – Encontro Mineiro Preparatório a VI CONFITEA. Belo Horizonte MG, 2008.

SEE/MG; Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola pública de qualidade. Belo Horizonte MG, 2004.

SPOZATI, A. Exclusão social e fracasso escolar. 2000 [on line] Disponível em < [www.emaberto.inep.gov.br](http://www.emaberto.inep.gov.br) > Acesso em 13/4/2012

TEIXEIRA, B. de B. et al. Legislação e Políticas Públicas dos Estados e Municípios. Juiz de Fora MG: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2009

VANNUCHI, A Conceitos de cultura. [on line] Disponível em < <http://pt.shvoong.com/books/1771321-conceitos-cultura/> > Acesso em 25/3/2011