

# CAPÍTULO VI

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA** Desafios e Possibilidades

**T**udo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão[...] é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (PAULO FREIRE apud LUZ 2007, p. 5).

Pensar o significado de gestão democrática implica em refletirmos sobre o conceito de gestão e de democracia vivenciados no contexto atual, a partir do seu percurso sócio-histórico-cultural, com vistas a reconhecer os seus desafios e as possibilidades de efetivação de uma gestão educacional democrática.

Ao pensarmos o conceito de democracia vamos ao encontro do seu sentido enquanto participativa e representativa. Na democracia participativa os cidadãos atuam diretamente nas questões a serem problematizadas, avaliadas, planejadas e implementadas, isto é, das tomadas de decisões, num processo de reflexão coletiva.

A história da humanidade aponta que os seres humanos, nos seus primórdios, viveram em pequenos grupos, sobrevivendo da caça e demais recursos naturais (coleta de frutos, raízes, etc.), em constante colaboração e com decisões coletivas entre os seus membros. (...) A Grécia, composta por cidades independentes, teve em Atenas sua urbe mais famosa em relação aos princípios democráticos. Seus habitantes elaboraram o ideal democrático que atingiu o maior desenvolvimento político, sendo a cidadania intrínseca ao indivíduo. (...) A cidadania era uma questão de participação. Os cidadãos participavam diretamente das assembleias para decidir os rumos políticos da cidade, porém poucos eram considerados cidadãos – a maioria da população, composta por escravos, estrangeiros e mulheres, não era assim considerada (SILVA, 2009, p. 92 e 94).

A democracia representativa vislumbra a participação por meio de representantes, de modo que cada um possa de fato manifestar as vozes de seus segmentos. No entanto, ao analisarmos o sentido desta, nos deparamos com práticas em que o processo de tomada de decisões acontece num centro de poder. “Ao invés de o povo tomar diretamente as decisões que lhe dizem respeito, elege representantes mediante voto para esta finalidade” (SILVA, 2009, p.94)

Como podemos ver, esse movimento de compreensão e implementação de práticas democráticas participativas vem ao longo da história da humanidade se apresentando de diferentes modos, devido às concepções filosóficas, políticas e ideológicas vivenciadas em cada contexto sócio-histórico-cultural. Assim, o conceito de democracia vai assumindo sentidos e significados peculiares aos diferentes espaços tempos, de forma que, no contexto em que vivemos faz-se necessário rever os modos como nos inserimos nas formulações, decisões e encaminhamentos das políticas públicas educacionais implementadas.

Esses modos diferentes de conceber e de implementar os princípios da democracia revelam o que entendemos por gestão. Conforme destaca Cury (2005, p. 14, grifo nosso.)

Gestão provém do verbo latino gero – **gessi, gestum, gerere** e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em **ger** que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos genitor, genitor, gérmen.

Sendo assim,

A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos (CURY, 2005, p. 14).

É com esse olhar criterioso que discorreremos sobre o conceito de democracia e de gestão, para, assim, compreendermos o sentido de gestão democrática no contexto escolar.

A democratização da gestão escolar, por sua vez, supõe a participação da comunidade em suas decisões, podendo ocorrer através de órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A participação da comunidade não deve ficar restrita apenas aos processos administrativos, mas ocorrer nos processos pedagógicos que supõem o envolvimento da comunidade nas questões relacionadas ao ensino (SILVA, 2009, p.102).

Isso significa a necessidade de reconhecer a importância da educação escolar na dimensão democrática, tendo em vista que a democratização das ações cotidianas tem implicações em relação à qualidade do processo de ensino aprendizagem, bem como em relação à função social da escola.

## Gestão Educacional Democrática: a Secretaria Municipal de Educação

Falar em gestão democrática no lócus da Secretaria Municipal de Educação nos remete a dialogar com os princípios constitutivos de uma prática democrática: participação, autonomia, transparência e pluralidade.

A gestão democrática da Educação está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a **participação social**: na formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos e alcançar todos os níveis do sistema de ensino. Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e de fiscalização da sociedade civil (UNDIME, 2012, p.66).

Uma gestão democrática prima pela inserção dos diferentes corresponsáveis pela educação escolar no processo de organização das políticas públicas educacionais, incluindo o planejamento estratégico, projetos e programas a serem implementados pelas escolas. Considerando a importância da transparência na tomada de decisões e o reconhecimento das vozes das comunidades escolares (escolas, famílias e comunidades), das diferentes instâncias do poder público (municipal, estadual e federal), e dos diversos órgãos (conselhos, movimentos sociais, promotoria, ONGs, etc.) há a necessidade de pensarmos uma gestão educacional em que:

O planejamento participativo e a gestão democrática estejam presentes e façam a diferença na comunidade escolar. Uma Educação em que o trabalho em parceria escola e comunidade aconteça de forma natural nas nossas escolas e que as ações pedagógicas sejam prazerosas para estudantes e professores(as) e não um fardo que simplesmente é feito para cumprir uma exigência legal. (I Encontro na Escola. EMEF Eugênio Pinto Sant'Anna – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>48</sup>

Precisamos ir ao encontro do outro, tendo em vista que uma política pública que se fundamenta nos princípios da gestão democrática, precisa dialogar com as premissas da perspectiva sócio-histórica-cultural. Formular políticas públicas de cunho democrático, exige interlocução entre a secretaria municipal de educação e os(as) corresponsáveis pela educação municipal que têm relação direta e indireta com a educação escolar. No entanto, para que a referida participação se concretize é importante não perdermos de vista o sentido de autonomia, que permeia a gestão democrática educacional.

A gestão democrática das redes ou dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca hoje como um dos fundamentos da qualidade da Educação – e como exercício efetivo da cidadania, que, assim como a democracia, se fundamenta na autonomia. E uma Educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática, que, na Educação Pública, passa pela sala de aula, pelo Projeto Político-Pedagógico (PPP) e pela autonomia da escola (UNDIME, 2012, p.64-65).

E ainda, conforme ressalta o Art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.194/96):

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 pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

O sentido de autonomia e participação exige o reconhecimento da pluralidade de ideias, de conhecimentos, de opiniões, de desejos e das reais necessidades das comunidades escolares, a transparência das decisões, proposições, acompanhamento e avaliações das políticas educacionais.

Autonomia vem do grego e significa autogoverno, governar-se a si próprio. Nesse sentido, uma escola autônoma é aquela que governa a si própria. No âmbito da educação, o debate moderno em torno do tema remonta ao processo dialógico de ensinar contido na filosofia grega, que preconizava a capacidade do educando de buscar resposta às suas próprias perguntas, exercitando, portanto, sua formação autônoma. Ao longo dos séculos, a ideia de uma educação antiautoritária vai, gradativamente, construindo a noção de autonomia dos alunos e da escola, muitas vezes compreendida como autogoverno, auto-determinação, autoformação, autogestão, e constituindo uma forte tendência na área (GADOTTI, 1992 apud MARTINS, 2002, p. 224).

Por isso, é fundamental que todos(as) os(as) corresponsáveis pela educação municipal sejam inseridos em espaços tempos de decisões, de forma que suas vozes, dizeres e saberes dialoguem com as proposições e alternativas reais, com o propósito de ressignificar o sentido de autogestão que em consonância com os aspectos legais, pressupõe a compreensão e implementação de uma intergestão.

O processo de intergestão possibilita o reconhecimento dos direitos de cada sujeito: direito de liberdade de opinião, de expressão das próprias opiniões, mas também do dever de se comprometer com a implementação das decisões tomadas coletivamente.

A gestão democrática, na perspectiva da intergestão implica em novas relações no contexto escolar, uma vez que as diferentes esferas educativas atuam de forma compartilhada e articulada, desde o planejamento das ações, como na sua implementação e avaliação. Isso significa que uma secretaria de educação não se autogoverna, mas em diálogo com as comunidades escolares rompe com as práticas de pensar a educação para as escolas executarem.

Uma secretaria de educação precisa orientar as escolas a se articularem, sem perder de vista que temos uma autonomia relativa em relação às decisões financeiras, pedagógicas e administrativas. Nesse processo de compreensão dos princípios democráticos da gestão educacional, que se insere na Secretaria de Educação, destacamos a importância da gestão democrática no espaço tempo das diversas gerências e das diversas escolas.

Partimos do princípio de que as gerências e coordenações, que se encontram no órgão central da Secretaria de Educação, constituem-se com a finalidade de interação entre o referido órgão e as comunidades escolares, tendo no(a) diretor(a) escolar e/ou pedagogos(as) seus(suas) interlocutores foco. Nesse processo, inserem-se diferentes ações, projetos e programas que exigem interlocução entre as gerências e suas coordenações, no planejamento, na implementação e avaliação, a qual denominamos de intergerência, bem como, interlocução das gerências com os(as) demais corresponsáveis pela educação escolar.

É fundamental que as gerências e coordenações ouçam os anseios e demandas das comunidades escolares para que haja a garantia de sua inserção na organização do planejamento estratégico da secretaria, e de outros projetos e programas na perspectiva de reconhecimento dos seus direitos de participação, autonomia e transparência. Nesse sentido, o conselho de escola, intitulado no nosso município de Associação Escola e Comunidade – AEC ou Unidades Executoras – UEX, constitui instância máxima de gestão democrática escolar.

## **O Conselho Escolar: implicações na gestão compartilhada**

Ao considerarmos que a escola é um lugar privilegiado para o exercício da democracia participativa, consciente e comprometida com os interesses coletivos, chamamos atenção para a importância do Conselho de Escola, tendo em vista o seu papel decisivo na democratização da educação, uma vez que é constituído por um grupo de pessoas que representam a comunidade escolar.

Formado com representantes de diversos segmentos: pais ou responsáveis, estudantes, professores(as), funcionários(as) e movimentos sociais comprometidos com a educação, revela-se instância máxima da escola, pois são corresponsáveis pela educação básica, e por isso seu objetivo deve ser o de auxiliar na gestão escolar.

Assim é importante a interlocução entre os conselheiros e seus representados, no sentido de garantir discussões e reflexões com a comunidade escolar, em prol da democratização da educação; da gestão das estratégias e metas educacionais; da formação de sujeitos com consciência crítica; do processo de ensino aprendizagem significativo; do respeito e da valorização das práticas sociais e culturais dos estudantes e das comunidades; do fortalecimento dos espaços tempos de formação humana; da participação no financiamento da educação básica; da valorização dos(as) profissionais da educação; enfim, em prol da relação da escola com os princípios da diversidade, da democracia e da consciência planetária.

As premissas acima destacadas apresentam-se como fundamentais no debate com a comunidade escolar, e o conselho de escola constitui um colegiado com essa finalidade. Enquanto corresponsável pela gestão democrática, compete ao conselho escola indagar sobre a concepção de campo que permeia as práticas vividas no espaço tempo da gestão escolar; analisar a realidade social camponesa do nosso município e do seu entorno; tomar ciência da concepção de educação que está subjacente aos dizeres desse documento; conhecer as estatísticas atuais sobre a educação do campo, bem como, participar das proposições das políticas educacionais municipais, estaduais e federais.

Tais questões evidenciam o que almejamos para a qualificação dos conselhos escolares, no sentido de compreendermos o nosso papel na educação básica do município, e de reconhecermos a nossa identidade, enquanto sujeitos camponeses com direitos a vez e voz, e por tudo isso, com deveres na gestão educacional escolar.

A escola do campo, o sistema educativo do campo se afirmará na medida em que se entrelaçarem com a própria organização dos povos do campo, com relações de proximidade inerentes à produção camponesa – a vizinhança, as família, os grupos, enraizar-se e aproximar as formas de vida centrada no grupo, na articulação entre as formas de produzir a vida (ARROYO, 2006, p. 114).

Assim, acreditamos que a gestão participativa é condição essencial para a gestão democrática, tendo em vista que democracia pressupõe participação, de forma que uma não se constitui sem a outra. Uma gestão colegiada de cunho democrático exige diálogo, ação coletiva com todos os segmentos representados. Esta participação precisa acontecer de forma direta, por meio de assembleias e reuniões, pois a sua representação será legítima quando de fato representar as vozes do seu segmento. Desta forma, nos momentos de discussões e encaminhamentos políticos pedagógicos no lócus do conselho, cada representante de posse dos dizeres, proposições e necessidades da comunidade escolar poderá exercer a sua participação por representatividade.

## O magistério, sua identidade, seus saberes e dizeres

Dentre os diversos e diferentes sujeitos que fazem parte da comunidade escolar, refletiremos sobre o segmento de magistério, visando destacar a produção das nossas identidades enquanto tal, bem como analisar o papel no lócus do conselho de escola. Sobre as nossas identidades salientamos que além do que pensamos ou falamos, estão implicados os discursos que permeiam o cotidiano escolar, comunitário, político e ideológico, sobre nós, profissionais do magistério.

Ao termos como referência a perspectiva sócio-histórico-cultural assumimos que o magistério é formado por sujeitos que produzem, apropriam e objetivam múltiplos saberes no cotidiano das suas práticas pedagógicas. Por isso, faz-se necessário a compreensão dos discursos que permeiam o cotidiano e o reconhecimento das nossas vozes e saberes nos espaços tempos da gestão democrática, uma vez que nos constituímos professores(as) e pedagogos(as) nas interlocuções entre esses discursos e saberes.

Os profissionais do magistério não podem ser vistos como meros(as) executores do processo de ensino aprendizagem, pois não se limitam à aplicação de conhecimentos oriundos das ciências da educação ou de saberes específicos das disciplinas que ministram, uma vez que enquanto sujeitos sócio-históricos-culturais, no contexto das práticas pedagógicas, produzem, apropriam-se e objetivam conhecimentos de natureza diversa.

Se assumirmos o postulado de que os professores são atores competentes, sujeitos ativos, deveremos admitir que a prática deles não é somente um espaço de aplicação de saberes provenientes da teoria, mas um espaço de produção de saberes específicos oriundos dessa mesma prática. [...] (TARDIF, 2002, p. 234).

No conselho de escola o magistério encontra espaço para falar e problematizar sobre as suas proposições, dores, desejos e ideias, no sentido de torná-las públicas. Precisamos de momentos que permitem reflexões

sobre o cotidiano das práticas pedagógicas, para assim promover a sistematização da organização do trabalho de forma reflexiva. O magistério por meio dos(a) seus(suas) representante(s), pode consensuar ideias e problematizar outras, garantindo visibilidade do seu papel como profissional da educação escolar na gestão democrática.

Além das reuniões do conselho no lócus das escolas com seus segmentos, podemos vivenciar a experiência de interlocução entre os(as) representantes do magistério nas regiões, com vistas a trocar ideias e dialogar em prol da melhoria da qualidade da educação, incluindo, nesse debate, os modos como o magistério é visto pela própria comunidade escolar, pelas políticas públicas educacionais e outras que têm implicações em seu trabalho.

Nesse sentido, entendemos a importância do reconhecimento do magistério, enquanto sujeitos de direitos e que precisam se fazer ouvir e perceber-se nos espaços tempos educativos, tendo em vista que ser profissional da educação tem exigido lutas contra a invisibilidade, pois nos deparamos com situações de desvalorização. Por isso, precisamos romper com a ideia de currículo que conforma e que adapta os sujeitos à uma cultura escolar que marcam identidades invisibilizadas.

### **O segmento dos demais profissionais da educação na gestão democrática escolar**

Refletir sobre os espaços de participação da comunidade escolar, implica em considerar todos os sujeitos envolvidos e corresponsáveis pela educação, incluindo nessa corresponsabilidade os(as) demais profissionais: secretárias(os) escolares, serventes, merendeiras, auxiliares da educação.

Cada sujeito corresponsável pela educação escolar assume função específica no contexto do trabalho educativo, e se revelam também educadores(as). Por isso, salientamos a necessidade de reconhecimento dos saberes e fazeres desses segmentos, bem como dos seus dizeres na gestão escolar, tendo em vista as suas implicações no processo coletivo de discussão, que prima pela formação educacional escolar na perspectiva da emancipação humana.

Nessa perspectiva, torna-se urgente o exercício cotidiano da participação político pedagógica, contribuindo para qualificar o didático pedagógico, numa dimensão em que as múltiplas ideias e opiniões do referido segmento possam ser acolhidas. Essas são proposições que precisam subsidiar a gestão escolar democrática, tendo em vista a sua complexidade no contexto em que vivemos. O exercício da participação precisa considerar a realidade educacional vigente, que exigem redimensionar a cultura escolar que em algumas situações ainda não percebem este segmento como corresponsáveis.

Tais questões nos instigam a considerar a participação como um processo permanente, a ser construído de forma coletiva, num intenso compromisso de corresponsabilização pela gestão escolar, e consequentemente pelos processos e resultados do ensino aprendizagem.

### **Comunidade, Família e Escola: uma interlocução necessária**

Com base na perspectiva teórica sócio-histórico-cultural, destacamos a importância da comunidade escolar no processo de organização do trabalho pedagógico, tendo em vista a corresponsabilidade de todos(as) na implementação da Educação Básica, de modo que um dos meios de discussão e inserção da comunidade escolar é o conselho de escola. Ao salientarmos a importância das famílias e das comunidades na gestão escolar, evidenciamos as suas corresponsabilidades na formação dos(as) estudantes.

Sabemos que em cada momento da história da humanidade a família se revela com diferentes concepções. As famílias constituem-se de diversos modos e exigem olhares diferenciados em relação ao seu papel como instituição, que por sua vez se apresenta com um currículo próprio – currículo específico à esfera familiar, que tem exigido um novo olhar em relação aos processos de mudanças e de inserção de todos(as) no contexto em que vivemos, pelos princípios da diversidade e dos direitos humanos.

Precisamos considerar os diversos modos de constituição familiar, evidenciando que independente de como constituem-se, faz-se fundamental a sua inserção na gestão escolar, pois o propósito é efetivar a gestão democrática, pautada pelos princípios de inclusão das famílias e das comunidades no contexto educativo escolar. Daí a urgente necessidade de diálogo entre a esfera familiar, comunitária e escolar, com clareza do papel educativo de cada uma. Papéis que se complementam e que exigem reconhecimento das suas especificidades.

A importância da família e da comunidade no conselho de escola, bem como do exercício dos(as) conselheiros(as) que as representam – assembleias e reuniões com todas as famílias e comunidades – visa qualificar a relação escola-família-comunidade, bem como entre a família-estudante-comunidade.

Partindo dessa premissa, a educação na família e na comunidade possibilita às crianças, aos(as) adolescentes e aos(as) jovens a apropriação de práticas sociais e culturais que fortalecem a sua inserção na sociedade em que vivem com valores e atitudes éticas, pois a educação básica se inicia na família e na comunidade, num processo de interlocução com a escola. Essas reflexões apontam para o reconhecimento da importância das famílias e das comunidades nas atividades escolares, tanto em participação nas assembleias, conselho de classe e reuniões, como no envolvimento com ações diárias em relação às atividades escolares (dever de casa), como no diálogo com filhos e filhas sobre os trabalhos desenvolvidos na escola, fazendo a diferença em relação ao processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Buscamos também na legislação, a importância da interlocução entre família, comunidade e escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96) estabelece:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

E mais,

Art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo. (BRASIL, 2013, Redação dada pela Lei nº 12.796).

Como podemos observar, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação destaca a corresponsabilidade da família e da escola, evidenciando as peculiaridades que existem nas duas esferas educativas. A escola com a função de propiciar a apropriação dos conhecimentos científicos, tendo como ponto de partida e de chegada os conhecimentos cotidianos, aqueles produzidos e vivenciados no contexto familiar e comunitário.

Desse modo, dialogamos também com o Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei nº 8069/90 quando reitera em seu artigo 4º a responsabilidade da família, da comunidade e do poder público no processo educativo das crianças e adolescentes.

Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

Ao destacarmos as questões relativas ao Estatuto da Criança e do Adolescente, focamos a educação básica municipal, tendo em vista o atendimento na Educação Infantil, no Ensino Fundamental e na modalidade EJA – Educação de Jovens e Adultos, considerando a importância da inclusão de suas famílias e comunidades no tempo espaço educativo escolar.

Com base em tais reflexões salientamos também o Art. 2º do Plano Nacional da Educação – PNE, quando destaca como principais diretrizes a(o):

- I – erradicação do analfabetismo;
- II – universalização do atendimento escolar;
- III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- IV – melhoria da qualidade da educação;
- V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
- VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;**
- VII – promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do país;
- VIII – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto (PIB), que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;

- IX – valorização dos(as) profissionais da educação;  
 X – promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental (BRASIL, 2014a, p. 43, grifos nossos)

Considerando que a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública constitui uma das diretrizes essenciais para a implementação do Plano Nacional da Educação, destacamos também que:

Gestores, profissionais da escola, estudantes, pais e a sociedade em geral devem se preparar para a tarefa de elaboração dos planos de educação. Todos precisam ter em mente que é urgente superar a visão fragmentada de gestão da própria rede ou sistema de ensino. **É fundamental que se desenvolva uma concepção sistêmica de gestão** no território e que se definam formas de operacionalização, visando a garantia do direito à educação onde vive cada cidadão (BRASIL, 2014a, p. 14, grifos nossos).

Assim, em consonância com a Meta 19 do referido plano, quando destaca a importância da gestão democrática associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, entendemos a urgente necessidade da participação das comunidades e das famílias na gestão das escolas.

A gestão democrática da educação envolve, portanto, a garantia de marcos legais, por meio da regulamentação desse princípio constitucional em leis específicas, pelos entes federativos (o que é reforçado pelo PNE), e a efetivação de mecanismos concretos que garantam a participação de pais, estudantes, funcionários, professores, bem como da comunidade local, na discussão, elaboração e implementação de planos de educação, de planos e projetos político-pedagógicos das unidades educacionais, assim como no exercício e efetivação da autonomia dessas instituições em articulação com os sistemas de ensino (BRASIL, 2014a, p. 59).

Neste sentido, a gestão escolar exige a inserção das famílias e das comunidades no processo de participação e organização do projeto político pedagógico e suas ações, a fim de melhorar tanto sua estrutura, como sua função social de educar. Vozes das famílias e das comunidades emergidas nos encontros regionais evidenciam que:

Enquanto famílias e comunidades destacamos que apesar das dificuldades, vemos que os professores e demais funcionários estão dando o melhor para tornar nossos filhos(as) pessoas conscientes, solidárias e preparadas para um futuro melhor. (Encontro de Conselho Escola. Aracê – 2015 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>49</sup>

No entanto, a partir das contribuições das famílias, nota-se que há práticas onde os conhecimentos são ensinados de forma fragmentada e descontextualizada:

Muitas das vezes, falta formação (...) necessária aos educadores, para que este utilize do meio em que a escola está situada, para desenvolver sua aula. (...) Muitos educadores utilizam muito dos instrumentos tecnológicos (DVDs) e menos do meio da realidade. (Encontro de Conselho Escola. Paraju – 2015 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>50</sup>

Nesse sentido, destaca-se na percepção da família/comunidade a necessidade de política de formação que garanta a articulação teoria e prática com vistas a qualificar as práticas pedagógicas cotidianas, pois desejamos para o nosso município uma “educação de qualidade, com ética, respeito, valorização da vida humana e planetária [...]”.(Encontro de Conselho Escola. Sede – 2015 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>51</sup>

### **Protagonismo Estudantil: formação de sujeitos com consciência crítica**

Ao considerarmos a escola como espaço tempo de/para formação, no sentido de emancipação humana, evidenciamos a necessidade de reconhecermos a inserção das vozes das crianças, adolescentes e jovens no cotidiano das políticas e gestão educacional.

A perspectiva teórica sócio-histórico-cultural, subjacente às proposições desse documento curricular, chama-nos atenção para as implicações da tríade produção, apropriação e objetivação de conhecimentos



de forma contextualizada, e ainda destaca os princípios da diversidade como constituidora de consciências humanas emancipadas, críticas e humanizadas.

Ao discorrermos sobre os princípios da gestão democrática, precisamos ir ao encontro do seu caráter participativo, de modo que os(as) estudantes desde a Educação Infantil participem nas decisões e proposições políticas e didático-pedagógicas.

Considerando tais ideias, é fundamental retomarmos o sentido do termo estudante de forma a aprofundá-lo com base no conceito de protagonismo e participação, uma vez que consideramos a pertinência do protagonismo infanto-juvenil/estudantil no processo de formação humana, com vistas a sua emancipação.

Ao falarmos das crianças, adolescentes e jovens no contexto escolar, estes são chamados estudantes, por entendermos que estes estão num espaço tempo de estudos e por considerarmos o estudo um processo de produção, apropriação e objetivação de conhecimentos. Os estudantes, não se limitam a ouvir aulas. Para romper com esse movimento, buscam dos(as) professores(as) a superação do sentido de dar aula, pois a escola nesses termos se revela um espaço de aprofundamento e atualização dos conhecimentos produzidos, apropriados e objetivados em sua dimensão cotidiana e científica, e têm o direito de significativas situações de ensino aprendizagem, o que nos indica a necessidade concebê-los como protagonistas.

De acordo com Ferreira (2004, apud Pires e Branco, 2007, p.312) “a origem etimológica do termo remete a palavra *protagonistès* que, no idioma grego, significava o ator principal de uma peça teatral, ou aquele que ocupava o lugar principal em um acontecimento”. Com base nesse conceito, compreendemos o protagonismo como um direito dos(as) estudantes como sujeitos foco no processo de ensino aprendizagem, não como um vir a ser, mas como sujeitos que têm o que, porque e como dizer. Essa ideia, ancorada nos princípios da perspectiva sócio-histórica-cultural, supera aquela defendida pelo construtivismo quando o sujeito era visto como centro do processo de aprendizagem, e, assim, invisibilizava o processo de ensino e conseqüentemente o(a) professor(a), e ainda delegava para os(as) estudantes a responsabilidade pela sua aprendizagem.

Ao salientarmos o protagonismo ancorados(as) na ideia de participação, de e para a formação humana, com vistas à sua inserção no contexto em que vivemos, estamos chamando atenção para as reais necessidades dos(as) estudantes, para a importância de uma educação dialógica que de fato os reconheça como sujeitos de direitos, no processo de ensino aprendizagem.

Isso significa que não estamos dando aos(as) estudantes o direito ao protagonismo, mas estamos compreendendo que os(as) mesmos(as) já se revelam protagonistas, e, por isso, exigem de nós, corresponsáveis pela sua formação, uma escuta e um olhar mais criterioso e inclusivo das suas vozes, isto é, das suas reais necessidades, dos seus desejos, das suas proposições, das suas críticas e dos seus conhecimentos. Vozes que ecoam os diversos espaços tempos das comunidades escolares e que não podem ser ignoradas. Ao dialogarem sobre os conhecimentos ensinados e os modos como estão sendo ensinados, evidenciam que:

Achamos muito bom o que a escola está ensinando. Mas gostaríamos de ter aula de informática, um bom parquinho para brincar, uma quadra, materiais para as aulas de educação física, laboratório de ciências, (...) biblioteca. (EMPEF Prof<sup>a</sup> Petronília Klippel. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>52</sup>

A escola está nos preparando para a vida (EMEF Biriricas de Cima. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>53</sup>.

Estamos sempre aprendendo coisas novas e importantes (EMEF Augusto Peter Berthold Pagung. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>54</sup>.

Muitos conteúdos são importantes, mas outros conteúdos não vão ser usados na vida. (EMEF Augusto Peter Berthold Pagung. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>55</sup>

Estamos entendendo, só pomerano que é um pouco difícil. (EMEF Gustavo Guilherme João Plaster. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>56</sup>

A escola está ensinado de acordo com a proposta (...) o modo é sempre diferenciado: palestra, vídeos, passeata, aulas práticas. (EMEF Gustavo Guilherme João Plaster. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>57</sup>

Mas também evidenciam proposições como:

Menos atividades de livros. (EMEF Santa Isabel. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>58</sup>

A utilização de outros recursos como vídeos, teatro, computadores com internet. (EMEF Santa Isabel. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>59</sup>

Uma educação melhor, mais divertida com atividades e brincadeiras. (EMEF Santa Isabel. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>60</sup>.

Quando as crianças da Educação Infantil falam o que mais gostam de fazer na escola, evidenciam questões de extrema importância para o exercício da gestão democrática:

Ouvir histórias, escorregar na grama, brincar na areia, jogar bola, passear no campo e no jardim, pintar com tinta, brincar com os jogos de encaixe, fazer as atividades, almoçar, jantar e lanchar, porque é legal, divertido, gostoso. Porque aprendemos. (CMEI de Perobas. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>61</sup>

Comer para crescer, comer comida saudável, beber água, brincar e pintar; atividades de pintar a mãozinha, andar de motoca, brincar no pátio, brincar na areia. (CMEI César Vello Puppim. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>62</sup>

Brincar de brinquedo, pintar, brincar no parquinho, brincar de caminhão, gosto do balanço, comer maçã na mesa, brincar de massinha. (CMEI César Vello Puppim. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>63</sup>

Desenhar, brincar no parque, aprender a brincar, brincar de massinha, aprender a escrever, brincar na quadra, brincar com os brinquedos, assistir DVD, brincar de boneca, desenhar, pintar. (CMEI Cantinho de Amor. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>64</sup>

Com base em tais contribuições e conforme as proposições do Plano Municipal de Educação de Domingos Martins/ES: 2015- 2025 (PME-DM), ancoradas no Plano Nacional de Educação (PNE), destacamos a importância de estimularmos a participação dos(as) estudantes no contexto escolar desde a mais tenra idade, isto é desde a Educação Infantil. O que diz a Estratégia 19.4?

Estimular, em todas as redes de educação básica a constituição e o fortalecimento de **grêmios estudantis** e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações (BRASIL, PNE, 2014, p.84, grifos nossos).

Meta corroborada no nosso Plano Municipal e Educação (PME) quando reafirma a importância de “estimular permanentemente a criação e o fortalecimento dos grêmios estudantis e das associações de pais em todas as escolas municipais de Ensino Fundamental” (DOMINGOS MARTINS, 2015, p.157).

Ao dialogarmos também com o Art. 3º do Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, (BRASIL, 2015a, p.11), quando diz que “a criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana”, buscamos refletir sobre os sujeitos com os quais interagimos na escola, e, assim ressaltamos a nossa corresponsabilidade enquanto escola, família e comunidade no processo de formação dos mesmos e de reconhecimento dos seus dizeres, saberes e reais necessidades. E ainda,

Art. 15. A criança e o adolescente têm direito à liberdade, ao respeito e à dignidade como pessoas humanas em processo de desenvolvimento e como sujeitos de direitos civis, humanos e sociais garantidos na Constituição e nas leis.

Art. 16. O direito à liberdade compreende os seguintes aspectos:

II – opinião e expressão;

VI – participar da vida política, na forma da lei; (BRASIL, 2015a,p.12)

Sendo assim, reconhecemos a importância da inserção dos(as) estudantes no espaço tempo educativo escolar com vez e voz, enquanto sujeitos protagonistas do processo ensino aprendizagem, num movimento

de educação dialógica. Isso significa romper com ideias pré concebidas de uma sociedade adultocêntrica com visões de uma cultura infantilizada, pautada em práticas que invisibilizam a infância, a adolescência e a juventude. Uma gestão educacional democrática implica no irrestrito exercício da cidadania, por todos os sujeitos de forma igualitária.

A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social (DALLARI, 1998, p.14).

A concepção de sujeitos de direitos revela outro olhar em relação ao modo como concebemos as crianças, os(as) adolescentes e os(as) jovens compreendendo-os como sujeitos que clamam por uma educação que garanta seus desejos e reivindicações.

Queremos uma educação que ajuda a aprender o que é importante para quando crescer. Ser inteligente, para conseguir um bom trabalho e conseguir fazer bem o trabalho que escolher. (EMEF Augusto Peter Berthold Pagung. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>65</sup>

Queremos uma educação de qualidade, que nos dê uma profissão para termos uma vida boa. (EMUEF Arthur Poletto. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>66</sup>

Queremos uma educação com mais debates, mais projetos, mais aulas práticas, mais interação dos(as) professores(as) com os(as) estudantes. (EMEF Santa Isabel. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>67</sup>

Queremos uma educação que melhore a nossa vida, que nos dê um futuro, uma profissão e sabedoria para vivermos melhor. (EMPEF Nossa Senhora do Carmo. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>68</sup>

Queremos uma escola que seja exemplo de aprendizado, não apenas referente às disciplinas, mas sim, o que os(as) estudantes levam para o crescimento pessoal e profissional. (EMEF Augusto Peter Berthold Pagung. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>69</sup>

Investir em mais esportes, piscinas para natação e ciclismo. (EMEF Fazenda Osvaldo Retz. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>70</sup>

Desejamos uma educação que abra horizontes para um futuro melhor, que nos oportunize escolher uma profissão para ajudarmos a nossa família e termos um mundo melhor, com mais pessoas honestas, solidárias e amigas. (EMPEF São Rafael. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>71</sup>

Os(as) estudantes com os(as) quais interagimos no cotidiano das práticas pedagógicas constituem-se como seres dotados de personalidade e vontades próprias, nas interlocuções com o contexto escolar e com as práticas sociais e culturais vivenciadas em suas comunidades.

Ao inserirmos o protagonismo estudantil em nosso cotidiano escolar, estaremos proporcionando a aprendizagem de práticas dialógicas que promovam a participação, por meio da problematização de diversas situações que permeiam o nosso cotidiano. Enquanto protagonistas serão reconhecidos(as) e enquanto sujeitos participativos aprenderão a vivenciar as experiências desafiadoras, com base na metodologia de mediação dialética, que por sua vez requer postura, prática, criatividade, dentre outros elementos que compõem a formação do sujeito humano. Conforme nos fala Silva (2007, p. 3)

A conquista do Estatuto da Criança e do Adolescente contribuiu significativamente para a reconstrução da imagem em torno das crianças, adolescentes e jovens, passando a serem vistos de Objetos (passivos) a Sujeitos Sociais (ativos\interativos) nas ações sócio-educativas, entretanto ainda se precisa trilhar um longo caminho, sobretudo no revisitar alguns paradigmas e conceitos no campo pedagógico e sociológico, para dar conta desta nova realidade.

Dialogando com Cussianovich (1999, apud Silva, 2007, p.6), destacamos cinco elementos importantes que precisam ser considerados nas práticas que primam pela implementação do protagonismo e da

participação infanto juvenil: protagonismo como um direito humano; como expressão de solidariedade; como conceito e eixo prático da participação; como exercício de organização, e ainda evidenciar que o protagonismo independe da idade.

Ao salientamos como premissa básica o empoderamento das crianças, dos(as) adolescentes e dos(as) jovens, no sentido de reconhecimento das suas ideias, proposições, direitos e deveres, não significa delegar para eles todas as responsabilidades pela sua inserção no tempo-espaço de participação da gestão escolar. Não somos nós, adultos – escolas, famílias e comunidades – que daremos o protagonismo, mas somos nós que instigaremos por meio da metodologia de mediação dialética a experiência participativa, uma vez que eles(as) já se revelam protagonistas.

Uma educação de cunho protagonista e participativo gera mudanças significativas no contexto social, político e cultural, pois ser reconhecido(a) como protagonista e ter garantido o direito à participação transcende os limites do seu entorno pessoal, escolar e familiar. Promove outro olhar e outra escuta em relação à coletividade, inserindo-os de fato nas práticas sociais e culturais das suas comunidades, contribuindo para a formação da consciência crítica e do seu papel enquanto munícipe.

## Gestão Escolar: uma educação dialógica

A democratização da educação da escola pública, vem sendo foco de discussão ao longo das últimas décadas. No entanto, a referida democratização, ou melhor a compreensão do conceito de gestão democrática, vem carecendo de aprofundamento, tendo em vista as implicações do sentido significado de democracia que permeia as práticas da gestão pública.

Uma gestão escolar para ser democrática é preciso haver diálogo entre toda a equipe. Não só diretor(a) e pedagogo(a) decidir por todos(as). Primeiro deve existir um bom relacionamento entre o administrativo, o pedagógico e a comunidade. (I Encontro de Pedagogos. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>72</sup>

Considerando tais questões, o diálogo com os profissionais de educação salientam a importância da educação dialógica, e assim vamos inserindo em nosso debate questões que precisam ser aprofundadas.

Para organizar um currículo que promova a formação da consciência crítica devemos escutar todos(as) envolvidos(as) no processo, isto é, devemos ouvir a comunidade escolar. Devemos estimular os sujeitos a interagir, participar, dialogar, investigar e experimentar. É necessário uma relação de respeito entre os sujeitos envolvidos para que de fato aconteça a formação da consciência crítica, de forma que o(a) estudante e a sua comunidade escolar possa questionar e opinar (...). Isso porque, pretendemos formar um sujeito humano, mais humanizado, capaz de pensar, criticar, questionar e, que por isso, não se adapta e sim, se insira no tempo espaço em que vive. (GT – Desfile de Ideias – I Encontro Regional de Melgaço. 2014 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>73</sup>

Queremos proporcionar uma mudança social, baseada em uma educação voltada para a formação crítica e humanizada, considerando as particularidades de cada grupo social. Diante disso queremos: participação democrática, interesse público, diálogo, autonomia e reconhecimento dos nossos saberes cotidianos, isto é, saberes camponeses. (I Encontro Regional de Aracê. 2014 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>74</sup>

E ainda, para a organização de um currículo nessa dimensão é fundamental considerar as vozes dos(as) estudantes:

Queremos uma educação com o uso de mais tecnologia, com mais assuntos ligados ao cotidiano. (EMEF Augusto Peter Berthold Pagung. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>75</sup>

A escola tem ensinado conteúdos relevantes para o nosso conhecimento, mas gostaríamos de aprender mais sobre a gripe H1N1, sobre a história do nosso país e sobre algumas doenças. (EMUEF Santa Luzia. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>76</sup>

Gostamos do pátio, porque é um lugar de correr e brincar. Gostamos de estudar para aprender e ficar inteligente para ganhar dinheiro. Da educação física porque dá pra brincar no pátio. Da aula de arte para

ser pintor e brincar. Gostamos de lanchar. (CMEI Germano Gerhardt. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>77</sup>

Queremos uma escola boa para saber mais, aprendermos coisas diferentes para quando chegar a nossa faculdade e tiver um aprendizado bom. (EMEF Luiz Pianzola. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>78</sup>

Queremos aulas diferentes, com atividades diversificadas, mais materiais que possibilitem a realização de experiências, sala de computadores com acesso a internet para realizar pesquisas, materiais diferentes para educação física e na sala de aula. (EMEF Fazenda Osvaldo Retz. 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>79</sup>

Nesse sentido, entendemos a urgente necessidade de revermos os modos da gestão escolar que requer nesse caminho a reorganização dos conselhos de escolas, uma vez que eles em suas funções evidenciam o tom da gestão escolar democrática.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, alunos funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. A esse respeito vejo no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada (PARO, 1986, p. 3).

Sendo assim, reafirmamos que enquanto organização fundamental na gestão democrática, faz-se necessário um aprofundamento sobre o sentido de representação de cada segmento no conselho de escola, uma vez que a nossa defesa é por uma gestão democrática representativa participativa. Cada membro do conselho que representa os diversos segmentos tem função de garantir a dimensão da participação de todos(as) nas proposições, implementações e avaliações das ações a serem realizadas no âmbito educacional.

### **Diálogo entre o administrativo e o pedagógico: o papel do(a) diretor(a)**

Nesse conceito de gestão colegiada, o(a) diretor(a) da escola não perde a sua função de gestor(a), mas a referida função se complementa na dimensão de intergestão que exige gerenciar em corresponsabilidade com a comunidade escolar e com o órgão central de secretaria municipal de educação. O(a) diretor(a) se revela nesse sentido como dirigente que representa a sua comunidade escolar.

Para que a gestão democrática na escola se efetive nas práticas cotidianas, é fundamental um olhar criterioso em relação aos modos como a comunidade escolar se insere no processo de participação direta, pois uma gestão democrática e participativa ainda exige muita luta e união da referida comunidade.

A gestão escolar dialógica só será possível por meio da participação efetiva de toda a comunidade escolar, que tem por objetivo a descentralização da tomada de decisão, horizontaliza as responsabilidades e promove o alinhamento entre gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa. (I Encontro de Pedagogos(as). 2016 – Ver referência completa ao fim do Documento)<sup>80</sup>

Por isso, a gestão democrática que almejamos exige das comunidades a tomada de consciência da importância da interação entre os sujeitos corresponsáveis pela educação escolar. Por meio da articulação da comunidade escolar garantimos melhorias administrativas e pedagógicas.

### **O(a) pedagogo(a) na gestão didático-pedagógica dialógica**

A gestão didática pedagógica precisa garantir o espaço da dialogicidade, atendendo as perspectivas da educação de qualidade e primando pela superação dos desafios que inviabilizam as ações coletivas. Pressupõe assessoria permanente e continuada ao trabalho docente, bem como constante atualização e formação profissional, visando à articulação dos processos pedagógicos; ao acompanhamento das práticas pedagógicas; à organização do trabalho pedagógico; à interlocução com o projeto político pedagógico da escola e à implementação do conselho de classe.

Dessa forma, a sala de aula deve ser considerada, ao mesmo tempo, o ponto de partida e o ponto de chegada dos planejamentos e das ações formativas, uma vez que é por meio das práticas pedagógicas que encontramos o sentido do processo de ensino aprendizagem e de desenvolvimento. O trabalho da gestão

didática pedagógica é de fundamental importância na escola, a fim de propor discussões e reflexões que qualifiquem as práticas pedagógicas à luz da teoria, de forma que o momento destinado ao planejamento constitua-se em momentos relevantes de estudos, socialização de saberes e encaminhamentos necessários ao processo de ensino aprendizagem.

Ao entendermos a corresponsabilidade dos sujeitos envolvidos no processo de ensino aprendizagem, destacamos a importância das experiências compartilhadas, que por sua vez exige interlocução entre os sujeitos no cotidiano das práticas pedagógicas. Esse processo de interlocução deve envolver os diversos espaços tempos de organização do trabalho pedagógico: planejamento, mediação pedagógica e avaliação; de forma que a elaboração dos planos de curso (planos de ensino), organização dos projetos de estudos trimestrais e os planejamentos diários (plano de aula – sequências didáticas) devem atender aos princípios da gestão democrática na dimensão participativa.

A metodologia dialógica de organização do trabalho pedagógico inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua previsão e adequação no decorrer do processo de ensino aprendizagem, imbuída pelos construtos de uma avaliação amorosa, inclusiva, dinâmica e emancipadora.

Com base em tais ideias, destacamos o conselho de classe, como espaço de práticas democráticas, de discussões e reflexões em que se garante a interlocução das vozes dos que constituem a comunidade escolar. Isso porque compreendemos o Conselho de Classe enquanto uma das ações da gestão democrática, tendo em vista que ele, enquanto um colegiado, pressupõe um grupo de conselheiros(as) que participa do planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação do processo de ensino aprendizagem.

Para que um conselho de classe seja vivenciado na perspectiva da gestão democrática precisamos compreender as diversas e diferentes práticas pedagógicas vivenciadas no cotidiano escolar como experiências que subsidiarão o dia da reunião do Conselho de Classe. Precisamos ter clareza de quem faz parte do Conselho de Classe; do seu papel, e ainda considerar que para qualificar as discussões, proposições e encaminhamentos a serem feitos no dia da reunião do Conselho de Classe, temos um caminho a percorrer ao longo de cada trimestre, dentre os quais podemos destacar:

- Encontros entre pedagogos(as) e professores(as) no decorrer dos trimestres nos espaços tempos de planejamento e estudos;
- Encontros sistemáticos com os representantes de turma (estudantes) visando a realização da autoavaliação e heteroavaliação;
- Encontro sistemático com o Conselho de Escola, com garantia de que cada representante possa representar de fato as avaliações realizadas com a sua categoria, ou seja com seus representados(as).

Dessa forma, a organização do conselho de classe num espaço-tempo emancipatório, conforme compreendemos e defendemos precisa considerar a importância da gestão compartilhada no decorrer de cada trimestre, na qual podemos denominar de pré-conselho, que são os momentos de planejamento, mediação e avaliação do trabalho pedagógico. Nesses momentos, a comunidade escolar discute, propõe e redimensiona ações que precisam ser revistas ou inseridas no projeto para a melhoria do processo de ensino aprendizagem. Concomitante ao referido processo, os(as) professores(as), estudantes e pedagogos(as) refletem sobre o cotidiano das práticas pedagógicas, na perspectiva da avaliação diagnóstica, cotidiana, inclusiva e mediadora, com base na metodologia de mediação dialética – prática dialógica.

Como podemos observar o pré-conselho, constitui os espaços tempos de planejamento, implementação e avaliação do trabalho pedagógico, que por sua vez dará suporte ao grupo gestor nas reflexões, proposições e encaminhamentos a serem feitos no dia da reunião do conselho de classe, tendo em vista a sua especificidade, isto é, enquanto uma ação com horário e data marcada previamente no calendário escolar. Os dados obtidos no decorrer do trimestre, organizados sistematicamente devem ser debatidos e analisados a fim de pensar coletivamente o redimensionamento da organização do trabalho pedagógico. Isso significa que não basta socializar as conquistas realizadas em cada trimestre, é preciso destacar as aprendizagens significativas, os desafios encontrados, evidenciando as necessidades e possibilidades de intervenção para a garantia da qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Esse movimento exige outro olhar em relação ao conselho de classe que busca a participação de representantes do conselho de escola, favorecendo a articulação entre os sujeitos da comunidade escolar nos encaminhamentos das ações nas diferentes etapas (pré-conselho/conselho/pós-conselho).

## **A interação professor(a) – estudante e a gestão didático pedagógica**

Ao discorrermos sobre a gestão didático-pedagógica, destacamos a importância das interações professores(as) e estudantes como premissa básica no processo de ensino aprendizagem. A gestão da

educação escolar exige avaliação cotidiana, mediadora e inclusiva, de forma que possamos identificar as reais necessidades de apoio e orientação aos(as) estudantes. Nesse sentido, os(as) professores(as) se revelam gestores(as) das práticas pedagógicas e os(as) estudantes gestores dos modos como se organizam no processo de ensino aprendizagem.

Nesse sentido, pensamos a gestão didático pedagógica nas interlocuções entre professores(as) e estudantes como um processo de gestão compartilhada, em que os sujeitos envolvidos se encontram no contexto do diálogo.

[...] a sala de aula é o lugar em que há uma reunião de seres pensantes que compartilham ideias, trocam experiências, contam histórias, enfrentam desafios, rompem com o velho, buscam o novo, enfim, há pessoas que trazem e carregam consigo saberes cotidianos que foram internalizados durante sua trajetória de vida, saberes esses que precisam ser rompidos para dar lugar a novos saberes (VASCONCELLOS, 1993, p. 35).

Essa transformação implica em uma gestão didática pedagógica que problematiza as ações que alienam, de forma que os dizeres, as vozes que permeiam a referida gestão sejam ditas de forma a instigar a conscientização crítica da realidade. Daí a importância de considerarmos no processo de gestão o sentido de democrático no processo de ensino aprendizagem e, em especial, nas relações que são estabelecidas entre professores(as) e estudantes pois.

[...] o diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar idéias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de idéias a serem consumidas [...] (FREIRE, 2015, p.109).

Conforme destaca Oliveira e Santos (2007), o diálogo na perspectiva de Freire está relacionado à um processo de ensino dialógico, que prima pela formação da autonomia dos sujeitos. Uma gestão didático-pedagógica participativa implica em considerar os sujeitos que se inserem no processo de ensino-aprendizagem enquanto sujeitos dialógicos. O diálogo:

Tem significação precisamente porque os sujeitos dialógicos não apenas conservam sua identidade, mas a defendem e assim crescem um com o outro. O diálogo, por isso mesmo, não nivela, não reduz um ao outro. Nem é favor que um faz ao outro. Nem é tática manhosa, envolvente, que um usa para confundir o outro. Implica, ao contrário, um respeito aos sujeitos nele engajados (FREIRE, 1993, p.118, apud OLIVEIRA e SANTOS, 2007, p.10).

Por isso, ao pensarmos a gestão do processo de ensino aprendizagem, destacamos a interação professor(a) e estudante com foco nos aspectos dialógicos. O papel do(a) professor(a), nessa perspectiva, é o de desafiar os(as) estudantes a problematizar a realidade em que vivemos e a instigar a curiosidade para perguntar mais. Não basta ensinar os conhecimentos científicos que se encontram nos livros didáticos, nem os que propomos na matriz de conhecimentos, mas o modo como vamos dialogar sobre os mesmos, e ainda o que os(as) estudantes farão com os referidos conhecimentos no cotidiano das suas práticas sociais e culturais é o ponto chave da gestão didático pedagógica, tendo em vista que os(as) mesmos clamam por uma educação “de qualidade, respeitando as diferenças.”<sup>81</sup>

Dessa forma caminharemos em direção a uma educação emancipadora, consciente da importância de uma postura política, pedagógica e ética. Postura coerente com os nossos e os seus dizeres e fazeres cotidiano, enquanto profissional intelectual transformador e pesquisador, e enquanto estudantes produtores de conhecimentos, histórias e culturas.

## Articulação entre as Políticas Públicas Inter-Secretariais

Ao destacarmos a importância de um currículo contextualizado, que prima pela formação de sujeitos com consciência crítica, evidenciamos também que as parcerias são necessárias para que o sucesso educacional do município de Domingos Martins ocorra com a participação das famílias, das comunidades, mas também das secretarias municipais e estadual, do poder judiciário dentre outros.

Um currículo contextualizado exige uma gestão democrática e participativa, dialogando com as diferentes esferas educativas em seus múltiplos contextos: esfera familiar, esfera política (políticas públicas para o campo), esfera econômica, esfera ideológica, esfera religiosa, dentre outras, visando contextualizar os

dizeres e os fazeres que permeiam o cotidiano escolar, inserindo as práticas sociais e culturais vividas. Por isso, as políticas públicas precisam se articular em busca do reconhecimento do sujeito em sua complexidade e necessidades (educação, saúde, assistência, agricultura, meio ambiente e outras). Desta forma, para se garantir os direitos dos sujeitos campesinos, salientamos a necessidade de se considerar o sentido de políticas públicas e políticas governamentais.

Nem sempre “políticas governamentais” são públicas, embora sejam estatais. Para serem “públicas” é preciso considerar a quem se destinam os resultados ou benefícios, e se o seu processo de elaboração é submetido ao debate público.

As políticas públicas municipais precisam superar as práticas fragmentadas, bem como reconhecer os princípios éticos e públicos que permeiam as ações, numa dimensão que traduza parâmetros mais igualitários, num processo de gestão democrática, com participação de todos(as), transparência e pluralidade de ideias, opiniões e proposições.

Precisamos pensar o município na dimensão educativa como espaços sociais e culturais em que os direitos humanos sejam reconhecidos como pressuposto fundamental. Um município que se perceba criador de serviços tendo em vista o bem comum, a construção de um espaço cuja natureza humana é considerada na perspectiva da cultura da paz, da cidadania e da justiça social.

Em sua dimensão urbana e campesina – cidade e campo como espaço público de educação; o município se constitui em diferentes regiões, distritos, comunidades, incluindo nesses espaços as ruas, praças, parques, clubes, postos de saúde, centros de assistência, escola, órgãos do governo, e outros que são potencializadores das práticas que contribuem para a uma educação emancipatória.

É preciso construir novas matrizes culturais de gestão que propiciem a efetivação de uma gestão democrática, na dimensão de uma educação dialógica e emancipadora em todas as esferas educativas, de forma que os diferentes espaços-tempos sociais, culturais e políticos se movimentem na perspectiva da qualidade social. Pensar numa educação no e do campo com base nos princípios da cidadania planetária exige políticas públicas articuladas, bem como ações que valorizam a vida dos sujeitos humanos e de todas as demais espécies: animais e vegetais. Isso reforça nosso compromisso em incluir e reconhecer todas as formas de Vida.

Reconhecer todas as formas de Vida exige pensar em políticas públicas, para Domingos Martins, que promovam a inserção dos sujeitos em seus espaços tempos, isto é, em suas comunidades. Assim, considerando que a maioria da sua população reside no campo (espaço rural) as políticas a serem implementadas precisam ouvir e inserir as vozes e saberes do campo, com vistas à sua emancipação. Nesse processo de análise nos indagamos mais uma vez: Quais são as ações, programas e projetos previstos em cada secretaria para essa finalidade? O que eles têm de específico e em comum em relação à cada secretaria? Como ocorre atualmente a articulação entre as Secretarias? Qual o papel de cada gerência e secretaria no processo de inserção do sujeito no tempo espaço em que vivemos? O que a gestão pública de Domingos Martins tem discutido ou vem discutindo sobre Políticas Públicas Articuladas e em que dimensão elas podem ser consideradas relevantes para a Educação Básica Campesina do Município de Domingos Martins?

Essas indagações nos fazem pensar sobre as especificidades de cada secretaria, mas também nos chamam atenção para a urgência em implementarmos uma gestão de cunho democrático, que leve em consideração a realidade vivida pelos munícipes. Nos deparamos com sujeitos que vendem suas terras e se tornam empregados de quem comprou; sujeitos que se formam em nossas escolas sem conhecimento sobre o contexto campesino, como por exemplo a agricultura familiar; sujeitos que não se percebem incluídos nas festividades promovidas pelo governo municipal, como o Festival de Inverno; projetos que não contemplam todas as crianças, adolescentes e jovens como, por exemplo o projeto Criança Cidadã, que não consegue chegar em todas as comunidades.

Desse modo, é muito importante romper com as práticas que comumente discutem questões pontuais e pouco falam em articulação das políticas implementadas por cada secretaria – políticas públicas articuladas para o desenvolvimento do campo. Isso significa que precisamos definir coletivamente as políticas públicas a serem implementadas visando romper com as práticas isoladas e individuais. Não bastam reuniões, precisamos propiciar condições para que as pessoas possam viver em melhores condições no contexto campesino.

## **Conselhos e movimentos sociais: em busca do diálogo com a educação escolar**

Ao salientarmos ao longo desse documento sobre a importância de uma educação dialógica e com consciência crítica, vislumbramos uma educação que possa emancipar os sujeitos em suas múltiplas dimensões: individual e coletiva, tendo em vista a urgente necessidade de uma educação mais humanizadora que considere



(...) ter em foco os limites da sociedade burguesa para a emancipação humana universal, considerando as contradições do modelo econômico no qual estamos engolfados. Como então se contrapor à democracia liberal e apontar a emancipação humana plena, como projeto social, considerando ainda certo embotamento de categorias clássicas como a luta de classes, classes sociais, revolução, no cerne dos movimentos? (NUNES E FEITOZA, 2008 p.79).

É nesse sentido que destacamos a importância da participação dos movimentos sociais e dos diferentes conselhos no projeto educacional municipal, o que implica na implementação de políticas educacionais que garantam a participação dos(as) corresponsáveis pela educação básica.

No que se refere aos movimentos sociais destacamos suas ações coletivas de caráter social, político e cultural que se concretiza em diferentes espaços-tempos históricos que viabilizam formas distintas da população se organizar e expressar suas reais necessidades. Os movimentos sociais

Representam forças sociais organizadas, aglutinam as pessoas não como força-tarefa de ordem numérica, mas como campo de atividades e experimentação social, e essas atividades são fontes geradoras de criatividade e inovações socioculturais (GOHN, 2011, p. 336).

Por isso, estamos convictos de que a instituição escolar, além de ser uma das mais importantes instituições no processo de apropriação dos conhecimentos científicos, também se revela enquanto espaço-tempo de discussões, problematizações sobre os princípios éticos e sobre os valores humanos que precisam ser vivenciados no cotidiano das práticas sociais e culturais, de forma a interagir com os dizeres e saberes dos movimentos sociais.

Ao exercer a sua função, a escola precisa encontrar-se com as conquistas dos diversos movimentos sociais, uma vez, que as suas ações e movimentos pressionam por políticas de educação, de saúde, de alimentação, de transporte, bem como por melhores condições agrárias, urbanas, de trabalho, dentre outros. Por isso, os:

Conselhos não são, portanto, executores de políticas, são formuladores, promotores de políticas, defensores de direitos, controladores das ações públicas governamentais e não governamentais normatizadores de parâmetros e definidores de diretrizes das políticas na perspectiva da garantia dos direitos humanos, sociais e políticos (GOHN, 2011, p. 1)

Com suas ações coletivas tanto os conselhos como os movimentos sociais se afirmam participativos exigindo políticas de Estado e não apenas de Governo. É nessa direção que esse documento aponta o que almejamos para a educação municipal. Que superemos as políticas de governo em prol de políticas educacionais emancipatórias que levem em consideração as vozes dos sujeitos camponeses, tendo em vista que:

A Via Campesina, falando de maneira prática e simplista, defende o direito dos povos de tomar as suas próprias decisões no que tange as suas políticas agrícolas. E dentro desta macro pauta, luta por questões como: Soberania Alimentar Reforma Agrária, Agroindústria, Eliminação dos subsídios para exportação, Igualdade de Gêneros, Preservação Ambiental e Afins (SILVA, 2014, p. 4).

Tais questões nos remetem a ideia de que os movimentos sociais e os diferentes conselhos, inseridos nos debates e proposições das políticas públicas educacionais, buscam uma gestão democrática que de fato emancipa em sua dimensão humana e política.

## Políticas públicas educacionais e os órgãos não governamentais

Ao discutirmos sobre a importância do diálogo permanente entre as políticas públicas educacionais municipais com as estaduais e federais, salientamos a necessidade de consciência crítica em relação aos principais objetivos das ações que são destinados às escolas, tendo em vista as práticas de parceria que existem entre as esferas públicas e não governamentais. Essa articulação vem acontecendo de forma indireta e direta. De forma indireta, quando dialogamos com projetos e programas estaduais e federais, que em sua origem são articulações com organizações não governamentais implementadas nas escolas.

A articulação de forma indireta diz respeito às parcerias da secretaria municipal de educação com as demais secretarias municipais – assistência social, saúde, agricultura, cultura e turismo, dentre outras; que por sua vez se articulam com organizações não governamentais para a implantação de determinados programas e projetos e que a sua implementação acontece nas escolas. Já a articulação de forma direta diz

respeito às parcerias com as organizações não governamentais e empresas privadas, diretamente com a secretaria municipal de educação.

Precisamos tomar cuidado com as perspectivas teóricas, metodológicas e ideológicas que embasam as proposições de ONGs e empresas, pois ao analisarmos o contexto em que vivemos nos deparamos com práticas neoliberais que não dialogam com as nossas proposições nesse documento. É importante compreender a realidade na qual estamos inseridos(as), para que possamos explicitar a ideia de diálogo que precisamos ter com os diversos programas, projetos e ações que chegam em nossas escolas.

Sendo a instituição escolar um espaço tempo de ensino aprendizagem, uma questão precisa ser considerada nas parcerias: em que medida os programas e projetos ajudarão no processo de ensino aprendizagem e desenvolvimento dos(as) estudantes, com vistas à sua emancipação humana e inserção no espaço em que vivem com consciência crítica?

Precisamos ter um olhar crítico em relação às parcerias, tendo em vista os aspectos ideológicos que permeiam o contexto em que vivemos, contexto neoliberal que afeta os diferentes e diversos programas e projetos.

Por mais que as organizações não governamentais possam interagir com as políticas públicas, no sentido de articulação e corresponsabilidade no processo educacional brasileiro, não podemos perder de vista que a gestão dos processos educacionais escolares deve ser de responsabilidade do órgão público, que no nosso caso, é a Secretaria Municipal de Educação em corresponsabilidade com os conselhos de escolas e demais secretarias. Não podemos nos eximir das nossas responsabilidades e nem delegar para outros interesses e interessados as nossas funções.

O papel da ONG, diz Junqueira, é de colaboração. Elas não devem estar a serviço dos órgãos escolares e nem devem ter os órgãos escolares a seu serviço. Opinião corroborada por Ana Lúcia, da UFPR, para quem a educação deve ser uma função não exclusiva do Estado, mas ela deve ser uma política pública. “Política pública de Estado, não de governo. É consenso que a educação faz a diferença para a sociedade. Nesse cenário, as ONGs são aliadas, com um papel complementar, ou suplementar, das políticas públicas” (CURI, 2011).

Ao trazermos essa temática para reflexão no documento curricular, desejamos destacar a existência das parcerias, com vistas a salientar a necessidade de qualidade das mesmas, uma vez que as instituições escolares têm vivenciado ao longo da sua história uma avalanche de programas e projetos que não dialogam com seu projeto político pedagógico.

O projeto político pedagógico nesse entendimento é a porta de entrada das ações, dos projetos e dos programas que outras secretarias e outros órgãos governamentais e não governamentais desejam ou precisam implementar no lócus das escolas. Com base nas reais necessidades da comunidade escolar e, em especial, dos desejos dos(as) estudantes, a referida interlocução deverá se concretizar de forma contextualizada.

## **Gestão educacional e articulação com as Bases Legais da Educação Nacional**

Ao discorrermos sobre o sentido significado de gestão democrática, deparamo-nos com o desafio de organizar um currículo que se articule com as bases legais da Educação Básica Nacional e Estadual levando em consideração as reais necessidades do município, uma vez que a Secretaria Municipal de Educação de Espirito Santo de Domingos Martins se insere na categoria de Rede de Ensino, ligada à Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo – SEDU/ES e Superintendência Regional de Educação de Afonso Cláudio. O fato de estarmos ligados à referida superintendência não significa a falta de autonomia para a produção e implementação de um currículo, respaldado pelas nossas necessidades reais, pois conforme destaca o Art. 15 da LDB:

Os sistemas de ensino assegurarão às Unidades Escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 2014, p.16)

É com base no progressivo grau de autonomia que compreendemos o direito de organizar o nosso documento curricular, respaldado pela Resolução nº 07/2010 do CNE e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013b), garantindo os conhecimentos da Base Nacional Comum, e levando em consideração as reais necessidades do Município.

Em que pese, entretanto, a autonomia dada aos vários sistemas, a LDB, no inciso IV do seu artigo 9º, atribui à União estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os municípios, competências e diretrizes para a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, **de modo a assegurar formação básica comum** (BRASIL, 2013b, p. 7, grifos nossos).

A definição de Diretrizes para a Educação Básica primam pela garantia da implementação de princípios e direitos contidos na Constituição, na LDB e demais dispositivos legais, tendo como foco os sujeitos que dão vida ao currículo e à escola. O referido parecer destaca ainda que:

I – as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica devem presidir as demais diretrizes curriculares específicas para as etapas e modalidades, contemplando o conceito de Educação Básica, princípios de organicidade, sequencialidade e articulação, relação entre as etapas e modalidades: articulação, integração e transição (BRASIL, 2013b, p.9).

Considerar o que está posto no Art. 26 da LDB sobre o conceito de autonomia, implica em destacar a existência de uma Base Nacional Comum, a organização dos currículos sujeita a sua complementação.

Os currículos da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio devem ter **Base Nacional Comum**, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos (BRASIL, 2014a, p.19, grifos nossos).

Conforme destaca o currículo estadual:

Uma nova escola para o Espírito Santo *pressupõe um novo olhar sobre o cotidiano*, sobre o aluno e suas necessidades. Pressupõe mudança de postura, de deslocamento do lugar do saber para o lugar do saber-aprender, de valorizar a permanente atualização, a construção de sujeitos coletivos, politicamente envolvidos e comprometidos com a formação de um cidadão (ESPÍRITO SANTO, 2009, p.14)

Um novo olhar sobre o cotidiano significa o reconhecimento das reais necessidades das comunidades, e ainda pressupõe inovação pedagógica.

A valorização do planejamento e a inovação da gestão; o desenvolvimento das pessoas; a oferta e eficiência de infraestrutura e suporte; a efetivação de parcerias com a sociedade; a construção de um sistema de avaliação das escolas, gestores, técnicos e professores; a criação de um eficiente sistema de comunicação interna; e a **valorização de inovações pedagógicas** (ESPÍRITO SANTO, 2009, p.14, grifos nossos).

É com base na proposição de valorização de inovações pedagógicas que nos ancoramos na possibilidade de o município exercer a sua autonomia em relação ao currículo que ora produzimos e implementamos, ancorado em princípios que fortaleçam a educação no e do campo, tendo em vista que o mesmo se revela essencialmente campesino.

Desta forma, não trataremos de uma adaptação às peculiaridades, nem discorreremos sobre temáticas transversais e muito menos sobre conhecimentos descontextualizados. Destacaremos aqueles conhecimentos reconhecidos pela população urbana, a se inserir na parte diversificada do currículo campesino, que se articularão ao projeto político pedagógico de cada escola municipal.

Como podemos observar, nossos estudos e discussões apontam para a necessidade de revisão da ideia de meros executores para a de corresponsabilidade, o que exige um esforço de todas e todos em promover uma educação que rompa com a ideologia que está subjacente às proposições oficiais, que muitas vezes não consideram as peculiaridades campesinas. Esse movimento não desconsidera a importância do diálogo com os documentos oficiais estadual e nacional, mas salienta que esse diálogo precisa acontecer numa dimensão crítica, no sentido de lermos as entrelinhas do que está proposto nos referidos documentos, e, assim, num processo de reflexões cotidianas, redimensionarmos os temas propostos.

Dialogar com as bases legais sem perder de vista a nossa potencialidade e\ou a nossa fragilidade, em poder ou não ousar, numa articulação com o que é possível e o que é necessário, provoca-nos a viver experiências e percorrer um caminho, com idas e vindas, com percursos longos, movimentados, com

múltiplos desejos, dizeres e necessidades, mas que nos permite fazer a diferença. Isso porque implementar uma educação do/no campo, coloca-nos numa dimensão da diferença em relação às políticas que comumente vêm sendo implementadas. O que nos propõe as Diretrizes Nacionais da Educação Básica? Das proposições apresentadas, o que precisamos considerar no documento curricular do município de Domingos Martins? O que precisamos rever e/ou romper? Essas são indagações importantes no exercício de produção e implementação deste documento. Significativas revisões precisam ser feitas, de forma que algumas proposições aqui realizadas possam ser retomadas, revisadas e ou rompidas. É nessa interlocução real e necessária que dialogaremos com as Diretrizes Nacionais da Educação Básica, num esforço coletivo de objetivar o nosso Currículo da Educação Básica Campesina.