

FACULDADE DA ALDEIA DE CARAPICUÍBA - FALC
GESTÃO ESCOLAR COM ÊNFASE EM COORDENAÇÃO
ANTÔNIA PATRÍCIA FERNANDES DA SILVA LIMA

GESTÃO INOVADORA: OS MECANISMOS QUE O GESTOR
DEVE UTILIZAR PARA OBTER SUCESSO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA

BAIXA DO MEIO/RN
2015

FACULDADE DA ALDEIA DE CARAPICUÍBA - FALC
GESTÃO ESCOLAR COM ÊNFASE EM COORDENAÇÃO
ANTÔNIA PATRÍCIA FERNANDES DA SILVA LIMA

**GESTÃO INOVADORA: OS MECANISMOS QUE O GESTOR
DEVE UTILIZAR PARA OBTER SUCESSO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada como exigência do curso de Pós-Graduação em Gestão e Coordenação para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar com Ênfase em Coordenação sob orientação da Professora Esp. Andréia Laureano.

BAIXA DO MEIO/RN

2015

S586g Lima, Antônia Patrícia Fernandes da Silva.

Gestão inovadora [manuscrito] : os mecanismos que o gestor deve utilizar para ,obter sucesso da gestão democrática inovadora / Antônia Patrícia Fernandes da Silva Lima. - 2015.
42 f.

Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Gestão escolar com ênfase em coordenação) - Faculdade da Aldeia de Carapicuíba, 2015.
"Orientação: Profa. Esp. Andréia Laureano".

1. Gestão. 2. Inovadora. 3. Participativa. 4. Democrática.

Catálogo da publicação na fonte.
Thiago V. dos S. de Oliveira. CRB 651/15

**GESTÃO INOVADORA: OS MECANISMOS QUE O GESTOR DEVE
UTILIZAR PARA OBTER SUCESSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

ANTÔNIA PATRÍCIA FERNANDES DA SILVA LIMA

APROVADA EM ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

**Professor MS. Roberto da Silva Júnior
COORDENADOR**

**Professora Esp. Andréia Laureano
PROFESSORA ORIENTADORA**

"Eu acredito que você tem que estar disposto a ser mal entendido se você vai inovar. Isso é realmente um ponto sério. Se você vai fazer uma coisa nova que nunca foi feita antes, as pessoas vão entender mal só porque é novo".

Jeff Bezos

AGRADECIMENTOS

A Deus, a razão da minha força e vida, por ter me proporcionado coragem e determinação para vencer mais uma etapa da minha vida. A Ele eu dou honras, glórias e louvor.

A minha professora orientadora, pela paciência e dedicação, assim como pelo comprometimento e responsabilidade na condução deste trabalho. Que Deus te abençoe e te guarde sempre.

A minha querida mãe, Zeneide Andrade Silva de Siqueira, por toda dedicação, incentivo e amor.

Ao meu esposo, Kledinaldo de Oliveira Lima da Silva, por acreditar na minha capacidade; sua paciência e o seu apoio foram fundamentais para realização desse trabalho.

A minha filha Ketlyn Emanuely da Silva Lima: Você é o maior presente que Deus me deu. Seu carinho, seu amor e sua alegria me deram forças para realizar mais um sonho na minha vida profissional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO INOVADORA: OS MECANISMOS QUE O GESTOR PODE UTILIZAR PARA OBTER SUCESSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA INOVADORA.....	11
1.1 INOVAÇÃO ESCOLAR: PARA QUE A QUEREMOS?	13
1.2 REPENSANDO O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA	15
2 MECANISMOS NORTEADORES PARA UMA GESTÃO INOVADORA: A GESTÃO PARTICIPATIVA	19
2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA	19
2.2 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA.....	23
2.3 O PAPEL POLÍTICO – PEDAGÓGICO DO DIRETOR NA ESCOLA	25
3 UMA ANÁLISE DO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA EM ESTUDO	27
3.1 BREVE HISTÓRICO DA ESCOLA	28
3.2 MISSÃO	30
3.3 VALORES.....	30
3.4 EIXO PEDAGÓGICO NORTEADOR.....	31
3.5 AS TEORIAS DE APRENDIZAGEM	31
3.6 AVALIAÇÃO	32
3.7 METAS.....	33
3.8 AÇÕES	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	39

RESUMO

O presente trabalho discute sobre a gestão inovadora no âmbito escolar, uma vez que ainda nos dias atuais depara-se com escolas sem estratégias e criatividade para oferecer um funcionamento de qualidade para a instituição escolar, sabendo que a gestão escolar não deve ser vista somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à escola, mas sim, como um viés de suporte a entender a escola em todos os aspectos. Assim, LIBANEO (2004), LUCK (2010), PARO (2007) são inseridos neste trabalho para dar respaldo e embasar através de suas ideias e pensamentos, auxiliando no desenvolvimento de uma fundamentação mais sólida que possa contribuir para chegar a um consenso sobre inovação. Pensando nisso o trabalho pretende nortear mecanismos para que aconteça a ampliação do desenvolvimento educacional através de uma gestão inovadora, participativa, democrática, compartilhada de forma coletiva. Viabilizando contribuir para o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem como um todo. Daí a importância de tecer reflexões sobre esse valioso e instigante assunto.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Inovadora. Participativa. Democrática.

ABSTRACT

This paper discusses the innovative management in schools, since even today is facing schools without strategies and creativity to offer a quality run for the school institution, knowing that the school management should not be seen only as a set of bureaucratic practices geared to school, but as a support bias understand the school in all aspects. So Libâneo (2004), LUCK (2010), STOP (2007) are included in this work to give support and to support through their ideas and thoughts, helping to develop a more solid foundation that can contribute to reaching a consensus on innovation . Thinking about this work aims to guide mechanisms to make it happen the expansion of educational development through innovative management, participatory, democratic, shared collectively. Enabling contribute to the improvement of teaching and learning as a whole. Hence the importance of weaving thoughts on this valuable and thought-provoking subject.

Keywords: Management Innovative. Participatory. Democratic.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresentado, tem como tema "Gestão inovadora: os mecanismos que o gestor pode utilizar para obter sucesso da gestão democrática". A escolha desse tema se deu por observar-se que ainda há escolas que necessitam, reorganizar o seu perfil, com o objetivo de alcançar um modelo de gestão inovadora.

Sabe-se que, em meio à competitividade crescente em nossa sociedade contemporânea, há que criar meios de se caracterizar uma diferenciação que possa reforçar a credibilidade de determinada instituição. A escola, por ser parte dessa sociedade, não é diferente. Muito tem se pensado em como garantir que a inovação seja o diferencial das instituições de ensino, buscando uma nova harmonia entre democratizar inovando.

Assim, o primeiro capítulo abordara questionamentos da importância de inovar o âmbito escolar. Porque há muito tempo não vivenciamos uma gestão transformadora, já que a realidade encontrada em algumas escolas em pleno século XXI, não é das mais animadoras.

A escola, por sua ação, tem um papel determinante na inovação, difundindo conhecimentos para toda a população. Além desse papel de difusão de conhecimentos, a escola deve também promover a difusão de uma cultura de inovação e do progresso na busca de soluções, da combinação dos conhecimentos de cada um, o trabalho em equipe de projetos, colocando à disposição da sociedade, indivíduos capazes de realizar inovações ricas.

Entretanto, o segundo capítulo trata de evidenciar a importância da gestão participativa, democrática, familiar, procurando mostrar mecanismos para prover uma gestão inovadora. Ainda no mesmo capítulo, enfatizaremos sobre a gestão e o Projeto Político Pedagógico e o papel gestor enquanto agente democrático.

O terceiro capítulo, traz uma análise do Projeto Político Pedagógico da Escola campo da investigação, sendo visto também como um mecanismo de inovação para a escola pesquisada.

Portanto, a importância desse trabalho, dar-se-á por ele ser um instrumento de análise e reflexão para que possa obter resultados positivos para as escolas e, quem sabe, também ajudar a direcionar futuras políticas na área de aprendizagem do nosso país.

1 GESTÃO INOVADORA: OS MECANISMOS QUE O GESTOR PODE UTILIZAR PARA OBTER SUCESSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA INOVADORA

De acordo com Giget (2010, p.35) inovar é interagir o melhor estado de conhecimento em um produto ou serviço criativo, que vai além da satisfação dos indivíduos. No entanto, falando em inovar a educação, como obter sucesso?

O aprendizado deve estar dirigido para o futuro. Inovar, portanto, não é mais uma opção e sim uma necessidade. A escola como um todo deve estar inserida no processo educacional, procurando sempre inovar suas práticas pedagógicas e como não dizer também administrativas. (GIGET, 2010, p.35).

Hoje devido à globalização, depara-se com novas exigências para a organização da comunidade escolar. Considerando que a organização do sistema educacional no Brasil passou por transformações, cabe ao gestor assumir o papel de líder e pesquisar as novas tendências da gestão escolar. A inovação requer uma visão estratégica das tendências do futuro no meio educacional. O líder tem a função de propagar inovação a todos da instituição e estimular os mesmos.

As mudanças necessárias, visando à eficácia da educação na sociedade atual, implicam numa nova organização da escola, no que se refere à melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem, das estruturas físicas e dos equipamentos, uma vez que, como afirma Santos (2002, p. 29) “as organizações são sempre focos de mudanças pela utilização de tecnologias ou pelas transformações impostas pela sociedade”.

Nessa linha de pensamento, a escola deve oferecer uma estrutura com espaços diversos para colaborar com a aprendizagem, como as bibliotecas com acervos atualizados, laboratórios com acesso a internet, entre outros.

Em relação à implantação e a utilização das novas tecnologias, Moran afirma que:

Para que as escolas se tornem inovadoras precisam incluir as novas tecnologias e utiliza-las nas atividades pedagógicas e administrativas, garantindo o acesso à informação a toda a comunidade escolar. Entretanto, o gestor após adquirir computadores, softwares e internet deve informatizar a instituição, integrando as informações da escola em bancos de dados, possibilitando registrar e atualizar instantaneamente a sua documentação para facilitar as tarefas administrativas da organização. Por isso o gestor precisa investir em seu domínio técnico e dos demais profissionais da escola, ou seja, capacita-los para utilização consciente e de forma prática dos computadores conectados à internet e, ainda incentivar os professores a adquirirem domínio como o processo de ensino-aprendizagem. (MORAN, 2003, p.13).

Visando esse novo modelo administrativo da escola, a gestão que busca inovar implantando as novas tecnologias também, investe na publicidade dessas ações, no tipo de cidadão que deseja formar como ainda afirma Moran:

Faz-se necessário investir nas novas tecnologias para a gestão escola, uma vez que hoje é importante que cada escola mostre sua cara para a sociedade, que diga o que está fazendo, os projetos que desenvolve as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da escola. (MORAN, 2003, p.3).

Assim, a participação dos pais e alunos é facilitada, bem como a troca de informações e experiências com a comunidade, a discussão e tomada de decisões compartilhadas. É apropriar-se dela e fazê-la parte integrante do dia a dia escolar e do processo ensino aprendizagem, como demonstra Dowbor, esclarecendo que:

Abrir a escola para novas tecnologias não é apenas organizar um laboratório de informática, como o dono da chave do laboratório, horários restrito de uso como se fosse uma área de estudo. O que se pretende é que os alunos e professores se familiarizem e aprendam a trabalhar com as novas tecnologias, através do nosso direito de informação, extraindo delas informações pertinentes e transformando-as em conhecimento. (DOWBOR, 2001, p. 46, p.50).

A escola precisa das inovações para melhorar continuamente seu bem estar e sobrevivência, e, este é um dos grandes desafios contemporâneos. Deve-se proporcionar atitudes inovadoras para que os desafios atuais sejam supridos, precisa-se, pois, da criatividade e das inovações de todos os profissionais: da gestão aos responsáveis pela aprendizagem.

Toda inovação é, por sua natureza, experimental e está sempre associada a riscos, tanto no seu desenvolvimento, quanto na sua implementação. Ela precisa contribuir para o progresso e o bem estar do ser humano. Desse modo, a inovação desejável só pode ocorrer para melhorar as perspectivas de realização como um todo.

1.1 INOVAÇÃO ESCOLAR: PARA QUE A QUEREMOS?

Os desafios no mundo dos negócios estão acirrados para sobreviver no mercado competitivo e exigente. Desse modo, um novo desafio é colocado, quando discute-se sobre hábitos e comportamentos já sedimentados em determinada instituição escolar. A esse respeito Giget (2010) afirma:

“A inovação é um fenômeno de renovação da sociedade humana, que começou ontem e continuará correndo. Não há na inovação nenhum desprezo em relação ao passado. Aqueles que nos precederam deram uma contribuição fundamental para a nossa qualidade de vida atual.” (GIGET, 2010, p. 38).

Para uma inovação ser bem sucedida, os colaboradores da escola precisam querer agir de forma eficaz, analisando as necessidades da mesma. A escola pode abrir-se cada dia mais, começando pelo seu bairro, dialogando com pessoas, organização da região para as famílias trazendo-as como aprendizes e colaboradores no processo de inovação.

A grandeza do conviver e do aprender depende do compromisso pessoal com a valorização da vida, orientada por princípios, valores e posturas que reconhecem a nossa responsabilidade na criação da realidade e entendimento nosso e do mundo, refletindo em um pensamento mais flexível, criativo e inovador, que nos leva a realização pessoal. Assim, para Giget (2010, p.35), “a inovação não é nada além de uma dinâmica a serviço do progresso humano e é esta a sua verdadeira justificativa”.

Entretanto, chegar ao progresso é o objetivo principal da inovação, se não for assim, não fará sentido o esforço da escola para desenvolver novas ideias e colocá-las em prática. Por isso, a escola deve seguir criando e renovando a cada dia.

Segundo entrevista dada a revista aprendizagem com o tema: A essência da mudança: reinvenção da gestão escola, descrita pela professora e jornalista Alessandra Assad (2010, p. 54 e 55) vemos que vários estudos apontam que mais de dois terços das iniciativas de mudança fracassam. Talvez seja por isso que os programas de gerenciamento de mudança venham perdendo popularidade nas empresas.

Quantas vezes você se pegou, no último dia do ano, prometendo para si mesmo que no ano seguinte sua vida mudaria? Quantas vezes escutou do seu diretor ou falou para sua equipe de professores que começariam um novo processo? E quantas vezes você fez essa mudança ou foi agente dela? O que funcionou? O que não funcionou? Qual a credibilidade que a palavra “mudança” tem para você?

Já no ano de 2000 eram levados para as salas de aula dos cursos de comunicação, nos quais lecionava a leitura do livro “A vida após a televisão – vencendo a revolução digital”, de George Gilder, que falava sobre o futuro da televisão e a convergência das mídias e a entrevistada lembra citava para os alunos, como exemplo, que um dia os celulares exibiriam vídeos e poderiam ser utilizados com imagens simultâneas. Essa exposição dividia opiniões.

Os professores se mantinham desconfiados cada vez que era proposto um debate sobre o tema, não entendiam também que deveríamos prestar mais atenção aos computadores e celulares, porque, eles sim, seriam concorrentes diretos dos professores num futuro bastante próximo. Grande parte duvidou e, no primeiro deslize em sala, viram o momento registrado e a performance a disposição para download no youtube.

Hoje a tecnologia faz parte da vida social e até mesmo as crianças bem pequenas tem acesso fluente às diversidades informacionais que as compõem. É considerada um dos instrumentos de inovação e, sendo parte das relações estabelecidas no ambiente escolar, precisa ser valorizada e bem aproveitada.

O gestor, por sua vez, precisa inserir em sua ação administrativa também a inovação tecnológica, garantindo que sua ação componha o diferencial educacional democrático pensado, planejado e articulado.

1.2 REPENSANDO O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA

Como sabemos até pouco tempo, o modelo de gestão da escola que se observava como predominante era centralizado na figura do diretor. Este, agia preso aos órgãos centrais, zelando pelo cumprimento das normas e regulamentos. Dessa forma atuava sem voz própria para determinar os destinos da escola. Desresponsabilizado de suas ações, seu papel neste sentido era o de gerente de operações ditadas, a partir dos níveis e órgãos centrais.

É de fundamental importância destacar, que esta postura criou uma perspectiva burocrática e hierarquizada do sistema de ensino e das escolas por se orientar pelo estabelecimento uniformizado do sistema de ensino. Desse modo, o papel do gestor escolar constituiu-se, sobretudo, em repassar informações, supervisionar, “dirigir” o fazer da escola, em acordo com o sistema de ensino.

As escolas enfrentaram problemas devido à falta de renovação dos seus modelos de gestão, que se esgotaram e se tornaram deficientes, não respondendo, assim, às novas situações. A escola que se faz hoje é diferente da escola do passado e, possivelmente no futuro, as escolas existirão de forma a adequar às necessidades da futura realidade.

Não existe escola melhor ou pior, mas é interessante perguntar: Por que existem escolas que fazem mais sucesso que outras? Você já se perguntou? Boas reflexões podem gerar excelentes respostas para as mudanças serem promovidas nas escolas. A finalidade do gestor é gerenciar o futuro.

O gestor escolar passou a desempenhar um papel de fundamental importância na escola, apoiando, organizando, avaliando e participando dos trabalhos pedagógicos, dialogando a importância dos resultados alcançados pelos alunos. Assim para Santos (2002, p. 19) “A administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar, os serviços necessários, no seu âmbito de ação, a organização escolar.”

Segundo o autor, a organização e o processo administrativo indicam a tomada de decisão. A direção é um princípio atributo à gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisão na organização e coordena os trabalhos de um modo que sejam executados da melhor maneira possível.

A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção técnica científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa; as decisões vem de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrática participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente.

A implementação de práticas alternativas de organização e gestão da escola depende bastante da atuação da direção e da coordenação pedagógica. Há uma diversidade de opiniões sobre o papel do diretor, principalmente, se lhe devem ser designadas tarefas apenas administrativas ou também pedagógicas, em sentido mais restrito.

O diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico e, portanto, necessita de conhecimento, tanto administrativo quanto pedagógico. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas, relacionadas com os funcionários, a parte financeira, com o prédio, os recursos e a rotina da comunidade escolar, delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadora pedagógica.

Ele tem, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade. Como temos insistido, autonomia e participação não significam ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso colocá-las em prática. Nessa hora, a escola precisa estar bem coordenada e administrada. Não quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou numa estrutura administrativa autocrática, que o diretor centraliza todas as decisões.

Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos as expectativas da comunidade escolar e articula a decisão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que agrega a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros.

O papel do gestor é também incluir, estabelecer objetivos claros, proporcionar a visão do que é uma boa escola e encorajar os professores, de modo a auxiliá-los nas descobertas dos recursos necessários para que realize adequadamente seu trabalho, como a criação de um ambiente positivo com ações voltadas para metas claras. “Os gestores se devem conscientizar que seu papel na escola de hoje é muito de um líder do que de um burocrata”. (SANTOS, 2002, p.16).

Seu papel é importante porque a escola e os docentes devem andar juntos e multiplicar os esforços para obter maiores resultados, afinal, são eles que determinam as relações através do acolhimento, da aceitação, da empatia, da real comunicação e esperanças.

Porém, o papel principal do gestor frente às inovações, é saber acompanhar as mudanças e ampliar seus méritos de organização, levando a escola a atingir seu potencial e tornando-se uma instituição modelo, na qual todos os membros possam dela se orgulhar.

Para isso, a instituição “escola” deve estar bem coordenada e administrada. Não que o seu sucesso na esteja unicamente voltado para a pessoa do diretor, ao contrário, trata-se de compreender que o diretor exerce seu papel de líder cooperativo.

O gestor do qual a escola precisa, está caracterizado pela determinação, responsabilidade e compromisso frente aos novos desafios que o mundo moderno submete e com o advento das novas tecnologias e a rapidez na circulação das informações, este profissional precisa manter-se conectado para não cometer erros do passado, implicando assim no sucesso de seu trabalho e carreira profissional.

A ideia de um modelo de gestão escolar constitui um processo complexo, dinâmico e plural que, à partida, não define nenhuma categoria de atores. É certo que, numa administração centralizada, existem atores centrais e mais poderosos, capazes

de produzirem regras formais que organizam e estruturam as escolas através de figurinos de alcance universal e, até, capazes de valerem pela observância, por exemplo, através de serviços de inspeção.

Não se pode ignorar a importância e a força impositiva de um perfil de gestão e respectivas regras formais, há que igualmente ignorar a capacidade estratégica dos atores escolares e a força das práticas sociais concorrentes, as tradições e os usos, mas também as capacidades criativas de inovação e de mudança organizacionalmente cedidas. Um modelo de gestão escolar não pode ser entendido sem ser por em referência todos os elementos mencionados.

As mudanças escolares, sendo influenciadas pelas mudanças ocorridas ao nível das decisões políticas centrais, não atingem apenas às regras impostas por estes nem se subordinam necessariamente aos mesmos ritmos e condições.

É importante ressaltar que não basta alterar as regras para mudar, as realidades escolares e, estas, mudam com frequência, mesmo quando as primeiras se mantêm inalterados. Ou seja, não são influenciadas por múltiplos fatores, objetivos interesses e circunstâncias.

As grandes reformas tradicionais estão hoje ultrapassadas com estratégias de mudança e inovação educacional. Essas reformas supunham uma grande autonomia relativa dos estados na definição das políticas públicas e uma administração pública fortemente burocrática, com grande poder de direção e controle sobre os sistemas educacionais.

2 MECANISMOS NORTEADORES PARA UMA GESTÃO INOVADORA: A GESTÃO PARTICIPATIVA

Objetiva-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrado dos membros incluídos (alunos, pais, professores, equipe pedagógica e gestora). Portanto gerir pressupõe a atuação de todos os que fazem parte do processo educacional.

É importante enfatizar que a democratização e a efetivação da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão educativa, conforme definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN Lei nº. 9.394/96. A principal meta dessa democratização é que o processo educacional e o ambiente escolar tenham habilidades sólidas para o exercício da cidadania.

Participar implica compartilhar poder, por que não dizer compartilhar responsabilidades, em conjunto com o coletivo e enfrentar os desafios, no sentido de melhoria contínua e transformadora. Pressupõe-se que a prática participativa na tomada de decisões em várias instituições de ensino, tem gerado uma duvidosa democracia, desconsiderando o cumprimento do Projeto Político Pedagógico da Escola.

A gestão educacional dos sistemas de ensino e suas escolas, constituem uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos educacionais.

2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A democratização na escola está relacionada à construção da autonomia, tendo em vista que está ligada à tomada de decisão, em que todos possam participar e contribuir.

Assim, refletir sobre a gestão democrática implica em questionar, para que superar o individualismo? No sistema escolar, entende-se que a gestão democrática é um processo contínuo, gerador de uma nova experiência de gestão política que nasce da consciência crítica elaborada na ação e no debate. Portanto, no contexto de uma sociedade democrática, a função da escola sintetiza-se na formação do cidadão, em prepará-lo para a vida pessoal e também para a sua vida profissional.

No entanto, considerando que a gestão participativa é o melhor caminho para a democratização, é necessário repensar uma nova postura da escola com a comunidade. Dessa forma, convém ressaltar que a ação da função social da escola atualmente mantém conexão com a comunidade e vem se vislumbrando numa perspectiva de gestão participativa, pois está sendo convocada a participar das tomadas de decisão da escola. Isso porque a escola sozinha não pode ter sustentabilidade.

Nesse caso, analisando a reestruturação da administração escolar, o gestor deve procurar atividades coletivas, dinâmicas e que enriqueçam o trabalho pedagógico na escola, erradicando a burocracia e ampliando competências, visando sempre à compreensão entre os demais participantes do cotidiano escolar.

Se a participação de todos na determinação dos rumos da escola não é algo que se realize do dia para noite para a noite, isso não justifica por outro lado que a administração em bases democráticas permaneça no nível interações, reiterada em práticas, nem mesmo em seus aspectos mais elementares. (PARO, 2007, p.62).

Assim, contribuir para uma a gestão democrática traz ganhos para escola, entender a importância da gestão participativa, identificar os instrumentos dessa gestão, são objetivos norteadores. A LDBEN nº 9394/96 em seu artigo 3º §VIII define que “a gestão democrática é um dos princípios e fins da educação nacional”, ou seja, como observa-se na própria lei, ela, aponta o caminho para uma educação de qualidade e para o desenvolvimento do educando, no seu exercício à cidadania preparando para o trabalho consequentemente parte integrante de uma gestão democrática.

Para Veiga (2008, p. 126) “a gestão democrática da escola pública poderá contribuir um caminho para melhoria da qualidade do ensino, se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas pedagógicas da escola”.

Nesse sentido, é importante ressaltar que vivemos numa época onde velhos costumes escolares já não são tão aceitos pelo público, pela instituição escolar. Por isso, requer uma transformação inovadora, mais efetiva no modo de se conduzir a administração escolar, pois, ainda percebem-se os reflexos dos métodos tradicionais. Com o intuito de reforçar esta ideia, afirma Freire (1997) que:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gestos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gesto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza. (FREIRE, 1997, p.89).

A democratização da escola é algo que se deve ser conquistado através da participação articulada e organizada dos diferentes elementos que, direta ou indiretamente, a compõem. É necessário que haja abertura participativa, estimulando as opiniões, criando mecanismos de atuação dos segmentos envolvidos no processo escolar. Para o trabalho da democratização escolar é fundamental que seja estimulada a vivência associativa.

Essas práticas são consolidadas mediante as oportunidades proporcionadas na comunidade escolar, onde os pais sejam chamados, não para ouvirem o desempenho escolar de seus filhos ou para contribuírem nas festas. É importante a participação que leva a reflexão e à tomada de decisão conjunta. Este avanço vai depender do grau de consciência política dos diferentes segmentos e interesses envolvidos na vida da escola.

Os princípios e as práticas democráticas na organização e administração educacional poderão trazer importante contribuição não só a clima da escola, mas, também à democratização da educação num âmbito global. No entanto, a busca de novas formas de organização e gestão da escola parece ser tarefa difícil, devido às

raízes históricas da escola, que estão marcados pela centralização e pelo autoritarismo.

O que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa como forma de acobertar a omissão, esperando que se transforme a sociedade, para depois transformar a escola. É, na prática escolar cotidiana, que os determinantes mais imediatos do autoritarismo precisam ser enfrentados. Galego (2007) esclarece que:

Neste sentido, a participação na gestão escolar deve ser entendida como poder efetivo de colaborar ativamente na planificação, direção, avaliação, controle, e desenvolvimento do processo educativo, ou seja, o poder da intervenção legitimamente conferido a todos os elementos da comunidade educativa, entendendo esta como o conjunto de pessoas e grupos dentro e fora dos estabelecimentos escolares ligados pela ação educativa [...] (GALEGO, 2007, p. 51).

Analisando a ideia mencionada, para concretizar uma gestão participativa educacional é necessário que em cada escola, a comunidade vá conquistando seu espaço de participação. O processo final de formação da consciência crítica e autocrítica na comunidade é ponto relevante para elaborar o conhecimento adequado dos problemas que afetam o grupo.

A realidade escolar é uma estrutura social que não se pode estabelecer unicamente sobre os aspectos pedagógicos. Como em toda parte, existem conflitos que requerem meios aceitos por todos para administrá-los.

Na perspectiva de uma participação dos deveres dos grupos na administração da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância dos conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como as suas causas e as suas implicações na busca da democratização da gestão escola, como condição necessária para um clima organizacional e, uma efetiva oferta de ensino de boa qualidade para a população, possibilitando o clima da organização escola.

Os administradores devem estar, acima de tudo, interessados em ajudar os indivíduos a aceitarem-se mutuamente, porque sabem que quando as pessoas valorizam umas às outras, crescem através da interação e oferecem um clima emocional melhor para o crescimento do aluno.

Um aspecto fundamental do trabalho do gestor é oferecer as circunstâncias, o ambiente e o clima para a liderança. Neste sentido, o gestor deve criar condições sob as quais pessoas possam trabalhar de boa vontade, em prol dos objetivos coletivos, porque gostando do seu trabalho, terão maior possibilidade de sentir a importância de realiza-lo bem.

Devem também, os gestores, se conscientizarem de que a gestão democrática e participativa é um dos fatores principais na organização escolar e que, possibilita uma melhoria do clima da escola.

Neste contexto, é evidente a necessidade de se conhecer cientificamente a satisfação do trabalho apresentado pelos que atuam no cenário educacional, para que o administrador escolar possa, no seu papel de líder com uma equipe multidisciplinar, aproveitar melhor os recursos humanos existentes e desenvolver um trabalho cuja base seja a satisfação no trabalho para o alcance das metas desejadas.

2.2 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

A importância da família na organização e gestão da escola corresponde às novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, repercutindo assim, nas práticas de descentralização e autonomia. De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla.

Todavia, não tem havido consenso entre os pesquisadores e educadores sobre as formas concretas dessa participação, embora esteja claro para a maioria que as famílias participem, de forma delegada, na Associação de pais e mestres, no Conselho de Escola, outros órgãos colegiados que venham existir, quando são convocadas pela escola. Na verdade concreta, surgem questões não desprezíveis referentes à possibilidade de síntese entre interesses e competências diversas, como é o caso da presença dos pais estudantes em órgão colegiados da escola.

Não se pode ignorar que cada categoria de sujeitos competentes da organização escolar (professores, alunos, diretores, coordenadores, pais, funcionários) possui interesses específicos, implicando diferentes culturas e hábitos e diferentes visões das questões escolares, muito embora que, no espaço escolar, defendam interesses comuns a todos.

A exemplo disto pode-se apontar que os professores podem fazer uma legítima reivindicação de uma competência profissional autônoma que pode colocar-se como barreira nas relações com os pais, bloquear a discussão e até mesmo a comunicação. Os pais, ao abordar problemas pedagógico-didáticos, podem assumir uma atitude preconcebida de censura aos professores, num campo em que, a rigor, não são especialistas.

Mediando este diálogo, a LDBEN nº 9394/96 determina que a escola esteja vinculada ao mundo do trabalho e suas práticas sócias. Assim sendo, espera-se que a educação escolar prepare o estudante para vida. Tais princípios e valores vieram orientar toda a ação educativa da escola. Moraes (1997) reforça tal pensamento, explicitando que:

[...] a educação deve oferecer instrumentos e condições que ajudam o aluno a aprender a aprender, aprender a pensar, a conviver e amar. Uma educação que ajuda a formar hipóteses, construir caminhos, tomar decisões, tanto no plano individual quanto no plano coletivo. (MORAES, 1997, p. 211).

É relevante lembrar que a presença dos pais no âmbito escolar causa certo desconforto, hoje a presença dos pais e comunidade escola está sendo vista como uma boa ampliação das possibilidades de uma boa relação, tanto da escola quanto da família. O atual desejo da escola enquanto instituição é ter a família mais próxima dela, para enfrentar suas dificuldades, para efetivar a parceria desejada.

Será necessário considerar que a escola tenha funções sociais explícitas, objetivos próprios, projeto pedagógico-curricular, estrutura de gestão, formuladores de forma coletiva e pública, dentro do critério do respeito aos papéis e competências.

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e os outros representantes participam do conselho da escola, da associação de pais e mestres, para preparar o projeto pedagógico – curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

Como Libâneo (2004) ressalta, há outras formas acerca da participação da família na escola. Para ele, os pais também são fundamentais para contribuírem na construção de uma proposta pedagógica, no acompanhamento e na avaliação das ações desenvolvidas na escola.

Faz-se necessário, o trabalho conjunto entre escola e família, tendo em vista que, assim procedendo, os resultados serão satisfatórios no processo de ensino. Ressalta-se que, além disso, a participação familiar corresponde aos objetivos pedagógicos da gestão democrática e participativa que já vimos nos tópicos anteriores.

2.3 O PAPEL POLÍTICO – PEDAGÓGICO DO DIRETOR NA ESCOLA

A escolha de dirigentes escolares no Brasil vem, a partir da década de 1980, adquirindo papel significativo nos estudos realizados pelos pesquisadores e interessados na democratização da educação e da escola. Em relação à escolha de diretores, as formas ou propostas mais usuais na gestão das escolas têm sido: a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos; b) diretor de carreira; c) diretor aprovado em concurso público; d) eleição direta para diretor.

Pode-se afirmar que a livre indicação dos diretores escolares pelos poderes públicos se identifica com as formas mais usuais de clientelismo. O critério de escolha era o favorecimento, sem considerar a competência ou o respaldo da comunidade escolar.

Já o diretor de carreira (modalidade pouca usada), tinha acesso ao cargo vinculado a critério como: tempo de serviço, merecimento ou distinção, escolarização,

entre outros. Representa uma tentativa de aplicação no setor público em que também há a participação da comunidade escolar na escolha de seu dirigente.

O acesso por concurso público nasce como contraponto à indicação política. Vários interlocutores tem definido essa forma de ingresso, por transpor objetividade na escola por méritos intelectuais. Nesse sentido, entende-se que a gestão escolar não se reduz à dimensão técnica, mas configura-se com o ato político. Considera-se que essa modalidade valoriza demais as atividades administrativas e burocráticas no processo político-pedagógico mais abrangente.

A defesa do concurso público de provas e títulos é bandeira a ser empenhada e efetivada como forma de ingresso na carreira dos profissionais de educação. Mas, na prática, tem mostrado que não é a forma mais apropriada de escolha de dirigentes.

As eleições diretas para diretores, historicamente, tem sido a melhor modalidade considerada mais democrática pelos movimentos sociais, inclusive dos trabalhadores da educação em seus sindicatos. Mas ela não está livre de uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo conquista ou retoma o poder sobre o destino da gestão.

A eleição direta tem sido apontada como canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de uma modalidade que se propõe a valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar.

Se faz, portanto, necessário, levantar essa questão para que se entenda que, nesses últimos anos, a democratização começa por ele, o gestor escolar e, sendo assim, já está mais do que na hora de mudar sua visão estratégica, se quiser ficar à frente de uma escola.

3 UMA ANÁLISE DO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA EM ESTUDO

A E. M. P. A. T. encontra-se situada na Av. Primavera no distrito de Salina da Cruz, no município de Guamaré/RN, pertence a administração pública municipal, sendo esta órgão mantenedor, juntamente com a Secretaria Municipal de Educação.

O seu Projeto Político Pedagógico foi elaborado com a participação de toda comunidade escolar, com a finalidade de atingir, através das ações constantes deste documento, o objetivo da educação escolar que visa à formação integral do educando e inserção do mundo do trabalho e prática social, consolidando o exercício da cidadania.

Esse projeto tem suma importância para a realização das atividades pedagógicas desenvolvidas anualmente, pois tem o intuito de estabelecer metas designadas ao bem-estar da comunidade escolar local, contribuindo para a melhoria do ensino e aprendizagem do alunado, tendo a finalidade de estabelecer as metas e a organização da instituição, a serem desenvolvidas e aplicadas na intenção de melhorar a qualidade do ensino.

Tem sido motivo de ampla discussão na sociedade contemporânea, os inúmeros problemas sociais e educacionais, dentre eles a função social da escola. Uma escola que não consegue se decidir por um projeto educacional, caminha com poucas chances de contribuir para formação cidadã dos seus educandos, assim como reverter as defasagens da aprendizagem, historicamente constituídas.

Nesse sentido, a referida instituição preconiza o seu Projeto Político Pedagógico, fundamentado no princípio de oferecer um modelo de educação que contribua para a formação de cidadãos conscientes e críticos do seu papel na sociedade, através da construção e disseminação do conhecimento (releitura do mundo, num processo contínuo de aprendizagem onde a escola seja um lugar no qual todos aprendam).

Trata-se de uma proposta que prioriza a oferta de um modelo de educação que contribua para a reflexão, ação e construção de uma nova realidade social, enfatiza também, a promoção de ações educativas, que possam contribuir para minimizar os altos percentuais de defasagem da aprendizagem, comprovados pelo IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

Apresenta uma estrutura física que é composta por: uma sala da diretoria, uma sala de secretaria, uma sala de mídia, três banheiro, sendo que, dois são utilizados para os alunos e um para os funcionários, uma cozinha, um depósito de merenda, um pátio de reunião, uma área de alpendre, um pátio de recreação descoberto, três salas de aula, há também uma sala de professores que foi transformada em sala de aula com um banheiro, que foi transformado em depósito de produtos de limpeza. Há também uma cisterna que recebe a água da rede do município.

3.1 BREVE HISTÓRICO DA ESCOLA

A E. M. P. A. T. construída em 1970. As aulas iniciaram em 1971 e funcionava em apenas um horário (pela manhã), com uma turma de 1ª série primária. A escola possuía os seguintes compartimentos: uma sala de aula, uma cantina que funcionava a cozinha, um banheiro e um corredor em que as crianças se divertiam.

Em 1994, foi ampliada com mais uma sala de aula, uma cozinha (maior) uma despensa e 2 banheiros. A escola esteve desativada de 2000 até 2004, tendo em vista a quantidade de alunos na época. As reformas acontecerão apenas em novembro de 2003 até abril de 2004; e as aulas reiniciaram em 22 de abril de 2004.

Atualmente a escola ocupa uma área de 519,59m², sendo composta por: uma sala da diretoria, uma sala de secretaria, uma sala de mídias, três banheiros em um corredor, sendo que, dois são utilizados pelos alunos e um para os funcionários, uma cozinha, um depósito de merenda, um pátio de reunião, uma área de alpendre, um pátio de recreação descoberto e três salas de aula. Há também uma sala de

professores que foi transformada em sala de aula. Nela, há um banheiro que foi transformado em depósito de produtos de limpeza.

A escola já atendeu a Educação de Jovens e Adultos - EJA, mas em 2010 passou a atender apenas o Ensino Infantil, com as turmas de Pré-escolar I e Pré-escolar II e o Ensino Fundamental I do 1º ao 5º ano. Neste ano de 2012, ao todo estiveram matriculados e frequentando 170 alunos, distribuídos:

Turmas	Quantidade de alunos
Pré-Escolar I	10
Pré-Escolar II	16
1º ano	26
2º ano	24
3º ano	29
4º ano	33
5º ano	32
TOTAL	170

A escola tem, em sua clientela, alunos oriundos de família de baixa renda, filhos de pais assalariados e/ou desempregados. Alguns são bolsistas do programa federal Bolsa Família. A maioria vive com os pais. Outros, moram com avós ou outros membros da família, que ficam responsáveis por sua educação. A frequência dos pais na escola é razoável. No momento, segundo informações fornecidas pela gestão a escola encontra-se em processo de recriação do Conselho Escola.

No tocante aos recursos da escola, estes são oriundos do Caixa Escolar, através do PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola, sendo a escola responsável pela utilização do mesmo; e o PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar, o qual a Secretaria Municipal de Educação é responsável pela administração deste recurso.

Faz-se necessário realizar uma ressalva: que desde 2013 a escola em questão não atende a educação infantil. Dessa forma o quadro demonstrativo abaixo mostra como estão as turmas relacionadas a 2015:

TURMAS	Quantidades de Alunos
1º ano	22
2º ano	24
3º ano	28
4º ano" A"	21
4º ano" B"	19
5º ano	30
TOTAL	145

A escola está organizada no sistema de ensino de nove anos para o Ensino Fundamental – anos Iniciais, e atende a Educação Infantil nos seus anos finais com alunos de 4 e 5 anos. A escola funciona com turmas de Pré-Escolar I, Pré-Escolar II, 1º ano, 2º ano, 3º ano, 4º ano e 5º ano, no turno matutino e vespertino.

3.2 MISSÃO

A E. M. P. A. T. tem como objetivo a formação integral do cidadão, nas esferas política, social, intelectual e moral, fazendo com que os alunos envolvidos no processo de aprendizagem, se disponham a assimilar e colocar em prática o que aprendeu e diante disso possa buscar uma sociedade democrática, colocando seus interesses em prol do bem comum.

3.3 VALORES

A escola quer resgatar a cidadania levando, em consideração os meios sociais e políticos como: etnia, religião, cultura, sexualidade, respeitando a diversidade que existe, buscando a concepção de homem e de sociedade que se pretende construir, sendo justa e igualitária, visto que a sociedade é formada por

peessoas que trazem consigo uma diversidade enorme de valores, atitudes, comportamentos e crenças que os seguem há gerações.

Essa herança cultural muito interfere nas relações, pois não se desvinculam passado, presente e futuro. Vivendo os valores vamos, aos poucos, interagindo, transformando e adaptando-nos aos novos tempos.

3.4 EIXO PEDAGÓGICO NORTEADOR

Escola é o lugar da concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que organiza seu trabalho pedagógico baseando-se em sua realidade, sendo norteada por referenciais ditados pelo sistema de ensino, seguindo leis, normas, parâmetros e diretrizes curriculares. O Projeto Político Pedagógico referencia uma gestão coletiva, onde o papel de cada segmento na prática do planejamento escolar facilitará a decisão coletiva.

A escola define seus referenciais teóricos de acordo com a realidade que está centrada e dentro das possibilidades contribuir para construção de uma escola cidadã, visando oferecer condições para que o aluno atinja, desde a educação infantil até o ensino fundamental, o desenvolvimento necessário para um bom desempenho no processo de aprendizagem, formando-o para o exercício da cidadania e orientando-o para assumir uma escala de valores humanos e de autêntica responsabilidade.

3.5 AS TEORIAS DE APRENDIZAGEM

A E. M. P. A. T. adota uma pedagogia de visão construtivista, a qual visa que o aluno é construtor do seu próprio conhecimento, mas que necessita de uma

mediação constante do professor na sala de aula, buscando utilizar de estratégias metodológicas que possibilitem a aprendizagem do alunado.

Ao falar de pedagogia progressista, visamos três tendências: a libertadora, mais conhecida como pedagogia de Paulo Freire, a libertária, que reúne defensores da autogestão pedagógica e a crítico-social dos conteúdos, que, diferentemente das anteriores, acentua a primazia dos conteúdos no seu confronto com as realidades sociais.

Os Pressupostos da Metodologia Progressista levam em consideração o indivíduo como ser que constrói a sua própria história. Consiste em desenvolver atividades de ensino, nas quais, o centro do processo não é o professor, mas o aluno que se torna sujeito de seu aprendizado. Os interesses, os temas e as problemáticas do cotidiano do aluno, nesta perspectiva, devem constituir os conteúdos do conhecimento escolar.

O conhecimento deve ir além da definição, classificação, descrição e estabelecimento de correlações dos fenômenos da realidade social. Sendo assim, é uma das tarefas do educador explicitar as problemáticas sociais concretas e contextualizá-las, de modo a desmontar pré-noções e preconceitos que sempre dificultam o desenvolvimento da autonomia intelectual e de ações políticas direcionadas para uma transformação social.

Porém, esta pedagogia está em interação constante com a pedagogia tradicional, pois a escola não abandonou esta prática, somos obrigados a reter certos métodos pertencentes ao ensino tradicional, pois uma mudança completa requer uma organização pedagógica sólida, uma estrutura física e pedagógica adequada.

Sabe-se que é necessário sempre procurar um ensino de qualidade e a Escola dentro das suas condições procura atuar da melhor forma possível, visando sempre a aprendizagem e formação do cidadão, utilizando de referência os PCN's.

3.6 AVALIAÇÃO

A avaliação na escola é desenvolvida de forma contínua, como um processo de construção, nunca pronto e acabado. Os professores avaliam os alunos diariamente, utilizando atividades, conversas livres, pesquisas, trabalho individual e em grupo, avaliação bimestral, com o intuito de melhor avaliar o desempenho da aprendizagem do alunado e obtenção de notas, ou seja, o critério quantitativo existe apenas para o 4º e 5º ano do Ensino Fundamental I. O Ensino Infantil e o 1º ao 3º ano são redigidos relatórios diagnósticos de aprendizagem, visando a avaliação qualitativa.

3.7 METAS

- Resgatar a concepção de pessoa humana, buscando a formação de cidadãos críticos e conscientes de seus direitos e deveres;
- Oferecer uma aprendizagem de qualidade, onde os valores étnicos, culturais, sociais e políticos sejam respeitados, buscando uma educação inclusiva;
- Promover diálogos que busque a transformação da realidade exigindo e articulando a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo (professores, funcionários, alunos, pais);

3.8 AÇÕES

- Trabalhar o respeito a diversidade e os valores sociais e culturais, demarcando uma educação inclusiva;

- Buscar propostas que possam auxiliar o melhor desenvolvimento da aprendizagem e consequentemente melhorar os índices do IDEB;
- Utilizar os recursos financeiros em prol da melhoria da educação;
- Promover ações de incentivo e permanência dos alunos na escola;
- Desenvolver projetos buscando a parceria da família com a escola;
- Utilizar o laboratório de informática com auxílio da aprendizagem dos alunos, bem como todos os recursos tecnológicos e didático-pedagógicos existentes na escola¹.

A democracia é um meio de realização de valores da convivência humana. É também um regime político em que o poder de decisão está na vontade do povo. Para Fávero e Semerano (2002) o Projeto Político Pedagógico mais conhecido como PPP é um conjunto de ideias, de ações e de objetivos que se pretende alcançar (FAVERO; SEMERANO, 2002, p..72).

Pode-se, assim afirmar, que seria uma ação onde a escola assume a função e adquire sua personalidade, ele também é visto como uma forma de organização do trabalho pedagógico, viabilizando soluções para os problemas existentes na escola.

Já para Santiago (1997), o presente documento (PPP):

[...] é a aproximação do que se pensa educação, sobre o ensino, sobre os conteúdos de ensino, sobre o aluno com a prática pedagógica que se realiza nas escolas. É a aproximação cada vez maior que se pensa ser tarefa da instituição escolar é trabalho que se desenvolve na escola. É o confronto entre intenções e resultados (SANTIAGO, 1997, p.71).

Sendo assim o PPP da escola é um passo para a inovação que a escola idealiza, dentro das possibilidades de cada instituição. Dessa forma pode-se então considerar, que o Projeto Político Pedagógico de uma instituição escolar deverá

¹ Os textos referentes à Missão, Valores, Eixo Pedagógico Norteador, As teorias da Aprendizagem, Avaliação, Metas e Ações foram extraídos do Projeto Político Pedagógico da referida escola (GUAMARÉ, 2012, p. 05-10).

assumir a posição de grupo sobre o que se pensa, sobre o a educação, o ensino, os conteúdos de seu papel na sociedade, a fim de assegurar um ensino de qualidade.

O Projeto Político Pedagógico deve buscar a melhoria da organização administrativa, pedagógica e financeira. Diante disso devem-se definir prioridades em curto prazo. Dessa forma, é necessária a reflexão permanente sobre a prática pedagógica e a avaliação periódica das ações para, se necessário, redimensionar as propostas.

Trata-se de entender de projetos, relevar sobre tudo: o tempo para definir as primordiais ações, amadurecer as ideias, pois um projeto precisa ser bem discutido e isso leva bastante tempo. Desse modo, além de outros fatores que favorecem o êxito de um bom projeto, a comunicação deve apresentar-se de forma eficiente.

Para Veiga (1995, p.50) “a implementação do projeto político pedagógico próprio é a condição para que se firme a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário a construção do conhecimento e da cidadania”.

Com base nessa afirmação, o processo de construção do Projeto Político Pedagógico irá delinear, com clareza, a identidade da escola, buscando focar a construção do conhecimento como base para se ter uma escola capaz de concretizar sua real função social.

Cada instituição escolar tem uma realidade diferente. Levando isso em consideração, todo o projeto, antes de qualquer procedimento, precisa de levantamentos de dados, ou seja, trata-se do diagnóstico da sua realidade, sociopolítico, econômico, educacional e ocupacional.

Trata-se de verificar, a opinião, dos presentes os porquês de estarmos como estamos quais as causas que consideramos positivas ou negativas, nos aspectos sócios, políticos, econômico, cultural, religioso, entre outros, e que nos levaram, em termos gerais, à realidade que temos hoje (VASCONCELOS, 2007, p.153).

Como foi dito, segundo o autor, trata-se de levantar questões, como compreende-se, vê, sente-se o mundo atual, termos legais, históricos, pedagógicos, financeiros, administrativos, demográficos, socioeconômicos, cultural e educacional.

O ato situacional, portanto, significa ir além da percepção imediata, é o momento de desvendar os conflitos e as contradições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já foi mencionado, qualquer que seja a tentativa de delinear uma inovação, há inúmeras formas de promovê-la. Percebeu-se, por intermédio deste trabalho que o verdadeiro papel do gestor é o da contribuição que este pode realizar para viabilizar a inovação de sua escola.

Assim, a comunidade escolar precisa das inovações para melhorar o seu funcionamento harmonioso e, este, é um dos grandes desafios atuais. Devemos proporcionar oportunidades inovadoras para que os desafios sejam superados, fazendo uso da criatividade e das ideias de todos os profissionais da educação e em todas as áreas.

Ao se referir às inovações, Peter Drucker (2003), diz que todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. O maior elogio que uma inovação pode receber é que alguém diga: É obvio. Porque não pensei nisto antes? Esta, sem dúvida, é uma das expectativas para a reflexão proposta neste estudo, a partir dos pressupostos levantados, desvele os questionamentos.

Em virtude desse pensamento, a mudança exige uma nova visão criativa, participativa, ética, democrática e que exige sair da zona de conforto intelectual e institucional afim de evitar o insucesso e o não cumprimento de seus objetivos.

Boas reflexões podem gerar excelentes respostas em busca das mudanças necessárias na escola como inovadores. Não podemos deixar que o fracasso nos coloque medo. Praticar a inovação é uma das ferramentas da escola e, se priorizada, terá grande impacto no cumprimento de seus objetivos de educar.

Procuramos então ao longo desta pesquisa, encontrar possíveis soluções inovadoras que potencializem um ambiente escolar inovador, a partir de um novo perfil de gestão. Convém ressaltar que, entre a dimensão política e a pedagógica, faz-se necessário manter uma relação de reciprocidade nesse sentido, que se deve considerar o PPP como um processo contínuo de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de possíveis soluções para assim alcançar sua intencionalidade.

Nessa perspectiva, a escola como espaço de relações sociais é um campo propício para a discussão política, porque cada membro integrante dela deve conhecer esta instituição em todas as suas características e a inovação é um mecanismo onde se investiga, indaga e busca conhecer a realidade da escola.

Considerando o exposto anteriormente, a prática acerca de um projeto político pedagógico escolar, uma elaboração bem organizada, capaz de privilegiar mudanças em todos os segmentos educacionais é possível com uma equipe que priorize a participação de todos os envolvidos na funcionalidade da escola. Assim sendo, é preciso considerar os alunos em seu contexto real de vida, buscando as relações da escola com as famílias, objetivando articular e vivenciar atividades escolares no contexto da realidade local.

Desse modo, se faz mister a realização de ações inovadoras das práticas executadas no espaço escolar, envolvendo a gestão, equipe pedagógica, professores, pais, alunos e toda a comunidade escolar, pois, só assim, a escola cumprirá o seu papel de espaço democrático e formador de consciências.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AFONSO N.: **A reforma da administração escola**. A abordagem política em análise organizacional. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. 1994.

ASSAD, Alessandra. **Mudança: gerenciamento ou liderança?** 2010. Disponível em: < http://www.alessandraassad.com.br/artigos_detalhe.asp?id=17>. Acesso em 20 de junho de 2015, às 14h.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: 1988.

_____. Lei nº 9.394/06- Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional. Brasília: 1996.

DOWBOR, Ladislau. Tecnologias do Conhecimento: Os desafios da educação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

FÁVERO, Osmar; SEMERANO, Giovanni. **Democracia e construção do público ao pensamento educacional**. (org). Petrópolis e RJ: Vozes, 2002.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1997.

GALEGO, F. **Gestão e participação numa escola secundária**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 1993.

GIGET, Marc. **Gestão inovadora na escola**. Pinhais. REVISTA APRENDIZAGEM ed. março/abril, pag.22. 2010.

LIBANEO, José Carlos. **O sistema de organização da escola: teoria e prática**. 5. Ed. Goiânia: editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. A gestão participativa na escola. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010, Serie Caderno de Gestão.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional** 5 ed. Petrópolis RJ vozes 2010. Serie: Cadernos de Gestão.

MORAES, Maria Cândida. **Paradigma Educacional Emergente**. 5ª edição. Campinas: Papyrus, 1997.

MORAN, José M. **Gestão Inovadora da Escola com Tecnologias**. São Paulo, Avercamp, 2003. Disponível em http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/tecnologias_eduacacao/gestao.pdf acesso em: 12 de julho de 2015, às 18h.

PARO, Victor Henrique, 1945-gestão escolar, democrática e qualidade de ensino. São Paulo: Ática, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUAMARÉ. E. M. P. A. T. **Projeto Político Pedagógico**. Guamaré/RN. 2012.

SANTIAGO, Maria Eliete. Projeto Pedagógico da Escola: uma contribuição ao planejamento escolar. **Revista de Administração Educacional**. v. 1, n.1, jul/dez, 1997. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 1997.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Coordenação do Trabalho Pedagógico. **Do Projeto Político-Pedagógico ao Cotidiano de Sala de Aula**. 8.ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.