

GESTÃO DEMOCRÁTICA – INSTRUMENTO PARA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Alessandra Maria Aquino Canivezi ¹

Simone Cassiani ²

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar e discutir a experiência de implementação do modelo de gestão democrática em uma rede de ensino pública municipal entre os anos de 2001 a 2012. Além disso explicita os impactos positivos da ação nas unidades escolares possibilitando maior participação e voz aos atores do processo educacional.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Política Pública; Educação.

INTRODUÇÃO

“Inovação é ousar romper com a lógica do discurso da gestão democrática, resistir à dor de ser democrático. Pois é muito fácil ser autocrático, se trancar no gabinete. Abrir espaço para a possibilidade de participação, discussão, redefinição e ouvir as pessoas é muito difícil”.

Prof^a Dr^a Eliete Aparecida de Godoy
Secretária Municipal de Educação de Amparo de 2001 a 2008.

¹ Supervisora Pedagógica na Rede Municipal de Ensino de Amparo – SP.
Doutoranda pela Faculdade de Educação da UNICAMP.
alecanivezi@yahoo.com.br

² Supervisora Pedagógica na Rede Municipal de Ensino de Amparo – SP.
Mestre pela Faculdade de Educação da UNICAMP.
scassiani@uol.com.br

A interpretação da declaração acima descrita nos fornece elementos para afirmar que a gestão de um sistema de ensino ou de uma unidade escolar pode, mesmo que com sacrifícios e dificuldades, caminhar na contramão e fundamentar-se em valores contrários àqueles impostos pela lógica dominante na sociedade, num determinado espaço e tempo.

O objetivo de nosso trabalho é apresentar e discutir a experiência de implementação do modelo de gestão democrática no espaço de uma Secretaria Municipal de Educação, entre os anos de 2001 a 2012 e de que maneira essa ação teve impactos positivos na gestão das escolas a ela vinculadas.

A partir da década de 1980, fomentados por Ronald Reagan, nos Estados Unidos e por Margareth Thatcher, na Inglaterra, o pensamento neoliberal chegou ao sul da Europa e à América Latina com o objetivo de reestruturar a economia e fomentar o sistema capitalista.

De acordo com Sposati, (2002) aos países periféricos não restou opção a não ser ajustar-se aos preceitos neoliberais. Particularmente na América Latina, essa determinação foi imposta pelos organismos internacionais, responsáveis pela orientação das políticas sociais através dos fundos de financiamento.

Fundamentada sobre as bases do liberalismo, ao neoliberalismo também são prescritas a diminuição da ação estatal na provisão dos serviços públicos e básicos, pois podem apresentar um risco aos interesses e às liberdades individuais, além de aumentar a burocracia e o *déficit* público, e a regulação econômica pelo mercado que deve, por meio da liberdade individual garantida a cada um, prover esses serviços.

[...] o discurso da ampla reforma do Estado surge como um dos fundamentos das políticas públicas na década de 1980. Nas organizações privadas e públicas termos como empregabilidade, desregulamentação, privatização, mercado, downsizing, terceirização, flexibilização dos contratos de trabalho e administração pública gerencial tornam-se recorrentes em todos os níveis hierárquicos e gozam de inaudito concurso da mídia (HELOANI, 2003, p. 100).

Acerca desse modelo de regulação Draibe (1993) afirma que “o mercado constituindo o melhor e mais eficiente mecanismo de alocação de recursos e a redução do Estado (do seu tamanho, do seu papel e de suas funções) é o mote e o móvel dessa ideologia” [...] (p. 89).

Portanto, quando serviços indispensáveis são deixados à oferta pelo mercado, transformam-se em mercadorias, cuja base é a compra e venda de um serviço e não mais a garantia de um direito.

No Brasil, tal cenário se vislumbrou a partir da década de 1990, acrescido de princípios como a focalização, a privatização e a descentralização. Nesse período, a estabilidade monetária e a diminuição do consumo foram os objetivos maiores da política econômica para conter o índice inflacionário no país.

Compunham o panorama nacional de um lado o aumento dos índices de pobreza e a desigualdade social, frutos dos anos de ditadura militar e de outro os movimentos de lutas pelos direitos sociais, característicos do revigoramento da sociedade civil.

Podemos afirmar que a esfera educacional da década de 1990 não esteve alheia a essa articulação. Piolli (2012) afirma que “as reformas educacionais dos anos 1990, se inscrevem dentro de um processo mais amplo de Reforma do Estado de caráter neoliberal com a finalidade de adequá-lo à nova configuração e exigências do capitalismo mundializado” (p. 04).

Destacamos ainda que a formulação e a implementação das políticas públicas se deram em consonância com a tônica do período, em que os recursos existentes eram tidos como suficientes e os investimentos como mal aplicados.

Nessa perspectiva pós década de 1990, a gestão da educação e da escola pública também assumem nova roupagem. Em grande parte dos municípios brasileiros, a melhoria da qualidade da educação pública passou naquele momento e ainda se espelha na formulação e na implementação de ações fundamentadas em práticas que reforçam a heteronomia³ do indivíduo, como quantificação, meritocracia e competitividade. A direção escolar, ora chamada de gestão⁴, atua nessa lógica a serviço da produtividade.

Explicitam-se aqui que tais conceitos, próprios do setor empresarial, não são características e nem inerentes ao espaço educativo e escolar público, laico, gratuito e obrigatório. No entanto, na medida em

³ Conceito estudado pelo teórico suíço Jean Piaget acerca do desenvolvimento moral do ser humano. Segundo Mini Aurélio - Dicionário da Língua Portuguesa, heteronomia se caracteriza pela condição de pessoa ou grupo que recebe de outrem a lei a que se deve submeter.

⁴ Para Piolli (2012), o conceito de gestão assume função ideológica em que legitima e justifica “formas de controle e submissão do trabalhador sob novos critérios. As mudanças verificadas nesse campo, portanto, vem inserir novos componentes aos esquemas de dominação e na produção do sentido pelos trabalhadores” (2012, p. 06).

que a escola se aproxima desses preceitos, os profissionais que nela atuam são tocados diretamente por consequências que se materializam em enfermidades, conforme apontam recentes estudos⁵.

Para discussão neste trabalho, partimos da premissa de que a ausência de investimentos do Estado em direitos do cidadão ocasiona queda da qualidade e déficit na oferta e na garantia desses. Sendo essa uma constatação, o Estado não deveria passar às mãos do mercado áreas de intervenção essenciais como educação, saúde e habitação.

Compreendemos a educação como uma política pública, de caráter social, como ações que compreendem um padrão de proteção social do Estado à sociedade e voltadas à redistribuição de benefícios sociais visando a diminuição das desigualdades estruturais geradas pelo desenvolvimento econômico.

Sobre essa compreensão, também entendemos que

A política social, como ação pública, corresponde a um sistema de transferência unilateral de recursos e valores, sob variadas modalidades, não obedecendo, portanto, à lógica do mercado, que pressupõe trocas recíprocas. A unilateralidade baseia-se no fato de o processo social determinar inúmeras situações de dependência que devem ser corrigidas, legitimamente, através da ação estatal (ABRANCHES, 1987, P. 13).

Nessa perspectiva, a educação é entendida como um direito que deve ser assegurado no cotidiano de vida das pessoas, que deve se efetivar por meio da ação estatal que não só investe, mas também atua na garantia de direitos sociais. Todavia, simplesmente a garantia da oferta não é suficiente.

O ato educativo vai além da oferta de formação escolar. Efetivada pela Constituição Federal desde 1988 os fins da educação se configuram pelo pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Desta forma

⁵ PIOLLI (2012); HELOANI (2010).

A educação é entendida como um conceito que visa o desenvolvimento racional e científico do homem, afirmando condição de sua própria existência, daquilo que o difere de todos os demais seres vivos: sua capacidade de racionalizar e problematizar a aprendizagem (ASSIS, 201, p. 27).

O direito à educação pública transcende à ideia de simplesmente ser “acolhido” por um sistema de ensino em um prédio escolar. Nos últimos anos muito se tem discutido acerca do acesso do educando e de sua permanência com sucesso dentro dessa instituição, como forma de cumprir o preceito constitucional e promover o seu desenvolvimento pleno.

Nesse aspecto, o financiamento à garantia da educação pública no período atuou explicitamente sob as premissas da focalização quando da implementação do Fundef e da Emenda Constitucional nº14.

É importante salientar que, além da criação do FUNDEF, a EMC 14 introduziu uma série de mudanças que retiraram direitos sociais originalmente contemplados pela CF, como a obrigatoriedade do ensino fundamental para os maiores de 14 anos e a progressiva extensão dessa exigência para o ensino médio (PINTO apud PINTO; ADRIÃO, 2006, p. 33).

Dentre as orientações postas para ordenar os investimentos na educação, a lei claramente elegeu o ensino obrigatório como nível beneficiado pelo fundo ao vincular o repasse ao número de alunos matriculados no ensino fundamental regular.

Acreditamos, portanto, que acesso, permanência e sucesso somente poderão ser efetivados mediante a formulação e implementação de políticas públicas educacionais que partam das instâncias governamentais e que cheguem efetivamente aos espaços escolares, fundamentadas em alguns princípios como universalização de direitos, igualdade de oportunidades, efetiva qualidade, dentre outros.

Esclarecemos que as discussões aqui propostas não são exames aprofundados a respeito dessas temáticas. Porém acreditamos que os aspectos a serem apresentados são suficientes para embasar nossa compreensão sobre a possibilidade de oferta de educação pública gratuita de qualidade, para além do aporte de preceitos neoliberais ainda em curso no país.

Assim, quando nos debruçamos sobre uma esfera municipal de governo, nesse caso, especificamente uma Secretaria Municipal de Educação, acreditamos que as políticas educacionais formuladas e implementadas podem e devem impactar positivamente a vida dos alunos e também que a forma de gestão dessa Pasta pode interferir positiva ou negativamente na gestão escolar.

Motta (2003), expõe que administrar se configura como um ato político e por isso implica em exercício de um poder delegado. Ainda expõe que

Evidentemente, só se exerce poder sobre alguém, sobre algum grupo, ou sobre uma coletividade. Isso quer dizer que se exerce um poder delegado pela elite econômica e política sobre aqueles que não detêm poder algum ou, na melhor das hipóteses dispõem de pouco poder real (ibidem, 2003, p. 369).

Acreditamos que a escola pode refletir a política ou a ideologia de um governo em curso, pois vincula-se a um sistema de ensino, tem autonomia, mas não soberania. Neste sentido, a gestão democrática como forma de condução de uma Secretaria Municipal de Educação, em que sejam possibilitadas autonomia, cooperação e participação dos profissionais pode incidir positivamente e fomentar a gestão democrática dentro do espaço escolar.

A preocupação com a participação é algo que decorre de valores democráticos, isto é, da ideia de que a sociedade ou as coletividades menores como a empresa ou a escola são pluralistas, constituindo-se num sistema de pessoas e grupos heterogêneos, e que, por isto mesmo, precisam ter seus interesses, suas vontades e seus valores levados em conta (ibidem, 2003, p. 370).

Quando o que se deseja da função escolar é um ambiente favorável à promoção da aprendizagem e da formação cidadã e integral do educando, com vistas à criatividade e à cooperação e, além disso, uma gestão democrática, participativa em que a construção do Projeto Político Pedagógico seja fruto desse ambiente, as relações que se dão entre esse mesmo espaço e a gestão de uma Secretaria de Educação também necessitam estar fundamentadas nesses valores e nessas práticas.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO

Foi a partir desses princípios e ideais que no ano de 2001 uma nova equipe de gestão assumiu a tarefa de realizar a gestão da Secretaria Municipal de Educação do município de Amparo, estado de São Paulo, com vistas a, dentre muitas ações planejadas, transformar as relações entre Secretaria e Unidades Escolares a partir de princípios democráticos e participativos, expressos na Constituição Federal e na última Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de modo que esses incidissem positivamente na gestão escolar.

Ao estudarmos especificamente o atendimento à Educação Infantil nessa rede de ensino, pudemos verificar que

Em relação aos processos de tomada de decisão constatamos que a partir de 1997 eles se dão de forma mais centralizada que no período anterior. As discussões que ocorriam na própria Secretaria de Educação entre secretária e diretora de departamento, eram posteriormente levadas ao gabinete do prefeito para tomada de decisão final.

Constatamos que aqui as discussões acerca da política educacional a ser implementada não eram compartilhadas tampouco com o corpo técnico da própria secretaria. Também foi possível verificar que os diretores de escola estiveram apartados desse processo (PEREIRA, 2009, p. 111).

A análise a partir dos estudos nos possibilita compreender que esse processo não é linear, nem tampouco racional, por vezes pode se dar de forma mais política do que técnica.

Assim, é possível afirmar que “os modos” de desenhar e os modos de implementar uma política pública traz em seu bojo a possibilidade de reflexão acerca de como se configura a administração de um governo. A forma pela qual as ações chegam ao espaço da escola refletem a maneira pela qual elas foram formuladas e implementadas (AGUILAR, 2008).

A agenda de governo então em curso foi estabelecida por meio de estratégias, planejamento e ações, construídos a partir de diagnósticos e de dados levantados no próprio município.

Por *agenda de gobierno* suele entenderse en la literatura el conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos, que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar (VILLANUEVA, 1993, p.29).

Sobre os ideais de gestão democrática, participação e planejamento podemos destacar que

Essa “nova” forma de administrar deveria ser capaz de opor à prevalência da técnica a prevalência do político e do pedagógico; à racionalidade instrumental, uma racionalidade valorativa; ao predomínio do formalismo, das normas escritas e das estruturas hierarquizadas, a construção-cooperativa de alternativas e as formas participativas de decisão-ação-regulação; à separação entre concepção e execução, a unidade do pensar-fazer, da teoria-prática; ao aprofundamento da divisão técnica do trabalho, mediações para a democratização de conhecimentos e saberes do trabalho; à seletividade do processo de escolarização, a garantia e a efetivação da educação escolar como direito público subjetivo (FREITAS, 2007, p. 503).

Neste sentido, foi iniciada a implementação da Gestão Democrática e Participativa, no âmbito da Secretaria Municipal de Educação no início do ano letivo de 2002. O processo começou por meio de uma reunião com professores e a equipe de suporte pedagógico supervisores, diretores de escola, coordenadores pedagógicos, dentre outros representantes da Secretaria, totalizando aproximadamente duzentas e cinquenta pessoas.

Durante o encontro que teve duração de 08 horas, divididas em dois dias, foi apresentada uma proposta de trabalho, acompanhada por uma assessoria⁶, que incluía a implementação de um “Fórum de Gestão Participativa”, em que seriam discutidas, debatidas e levantadas propostas de soluções a problemas cotidianos.

Essas discussões deveriam se dar de forma a considerar o sistema municipal integralmente, estabelecendo critérios claros, sem focar as discussões em aspectos particulares ou pontuais e eliminando

⁶ Grupo de Trabalho vinculado ao Laboratório de Psicologia Genética da Faculdade de Educação da UNICAMP. Posteriormente a experiência se converteu na Dissertação de Mestrado de uma das pesquisadoras do próprio LPG.

o processo de “queixa-lamento”. Realizou-se um processo de eleição com aceitação de 99% dos profissionais presentes.

A dinâmica para consecução das atividades do Fórum implicou na eleição de dois representantes em cada uma das vinte e quatro unidades escolares municipais, que atendiam Educação Infantil e Ensino Fundamental I, para participação às reuniões do Fórum. Além de representantes da Secretaria, participaram dos encontros aproximadamente cinquenta pessoas.

Na primeira reunião foram estabelecidas de forma coletiva regras que norteariam o desenvolvimento das reuniões de modo a assegurar a organização do grupo e a participação de todos.

O fórum reuniu-se mensalmente durante o ano letivo de 2002, por um período de 8h, divididas em dois dias. A partir de seu objetivo as temáticas debatidas foram aquelas relacionadas ao desenvolvimento do trabalho da escola, à vida funcional dos profissionais da educação, ao salário, ao plano de carreira, ao estatuto do magistério, à criação de novas funções, à contratação de profissionais, à política de formação continuada, à forma de contagem de dias trabalhados e títulos para classificação docente, dentre outros.

Os assuntos eram discutidos ao limite de possibilidades e todas as opiniões e decisões registradas em ata. É importante ressaltar que participar, opinar, debater com vistas ao bem comum, muitas vezes, não é prática habitual. Por vezes, os interesses particulares se sobressaíam aos do coletivo. Em decorrência, muitas das reuniões foram marcadas por conflitos, insatisfações com as decisões acordadas, exaltadas discussões e desentendimentos.

Sobre isso, compreendemos que na realidade brasileira

[...] a centralidade do Estado não indica seu caráter público e universalista. Isto porque, de um lado, o Estado coopta seletivamente os cidadãos e, de outro, os cidadãos buscam o Estado para o atendimento de interesses privados (CARVALHO, 1996, p.03).

A história do país retrata que a cultura da participação é contemporânea. O exercício da cidadania a ser garantido dentro do espaço escolar na formação do aluno pressupõe também ao professor, formador de valores e opiniões a prática e a vivência cidadã.

O Fórum de Gestão Participativa, desenvolvido ao longo do ano de 2002 foi a instância responsável pela formulação e implementação de ações que até os dias de hoje fundamentam algumas das práticas da atual equipe de gestão na Secretaria Municipal de Educação.

É prudente destacar que o município de Amparo, desde fins da década de 1990, se constitui como um sistema próprio de ensino, não ficando, portanto, obrigatoriamente vinculado às ações da política estadual de educação⁷, sendo a grande maioria em desacordo à política educacional municipal daquele período.

Dentre algumas das definições que se materializaram a partir do Fórum e foram implementadas na rede pública de ensino, podemos citar:

- a) a organização de procedimentos e critérios para realização de todo o processo de contagem de dias trabalhados e títulos à classificação docente e de atribuição de aulas, como meio de valorizar o profissional que anualmente exerce suas funções em uma mesma Unidade Escolar aproximando-se cada vez mais da comunidade;
- b) a criação de leis municipais à atuação de Conselhos Escolares e ao repasse de recursos municipais diretamente às escolas como meio de garantir a autonomia dos diretores no investimento e na manutenção da Unidade;
- c) a implementação de projetos de democratização da leitura por meio da realização de Feiras do Livro, construção de Sala de Leitura em bairro da periferia da cidade e de propostas de educação de tempo integral;
- d) a criação de Grupos de Trabalho para discussão e formulação de ações ligadas às temáticas de Educação Inclusiva, Integração e aproximação entre os segmentos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental e Ações Intersetoriais entre Saúde e Educação;
- e) a implementação de Plano de Carreira e Estatuto do Magistério;
- f) a implementação de uma agenda semanal para reunião com a equipe de supervisores e mensal com a equipe de diretores de escola;

⁷ AGUILAR (2008; 2009); VENCO (2014).

- g) a implementação do Programa “A Educação tem muitas faces – educando e aprendendo na diversidade” para subsidiar o atendimento às crianças que estivessem à margem de alguma forma de exclusão, na rede regular de ensino.
- h) o incentivo à atuação eficaz dos Conselhos Municipais ligados à Educação;
- i) a realização de Conferências Municipais de Educação;
- j) a construção de forma democrática e participativa de um Plano Municipal de Educação, aprovado em 2007;
- k) a elaboração de material didático e pedagógico próprio, a partir do currículo da rede e das especificidades do município, nos componentes curriculares de Língua Portuguesa, Matemática, História e Geografia⁸.
- l) implementação de agenda para reuniões de equipe nas unidades escolares.

Por meio dessa experiência de discussão acerca das melhores estratégias, de planejamento e da implementação das ações provenientes desse processo a Secretaria Municipal de Educação de Amparo se estruturou e se organizou a fim de dar continuidade à agenda ao formular e implementar ações que estivessem em consonância à realidade educacional do município, respeitando as decisões tomadas.

Destacamos aqui duas ações não mais importantes que as demais, mas que explicitam a forma e as diretrizes pelas quais a equipe de gestão daquele momento pautou a condução da educação municipal.

No bojo das discussões de gestão democrática do período, a forma de provimento à função de diretor de escola se dava por meio de seleção e escolha da secretária. Entre os anos de 2003 e 2004 foi realizado um fórum para discutir as possibilidades de ascensão à função: concurso público, eleição ou indicação. Naquele cenário, a opção da equipe de gestão da SME era forma de eleição nas unidades escolares.

Durante esse processo estiveram em Amparo três representantes de diferentes equipes de secretarias municipais de educação da região para relatar suas experiências. À sequência ocorreu um plebiscito em que se sagrou vencedora a forma de provimento por concurso público, forma essa que regulamenta a investidura nesse emprego até os dias de hoje.

⁸ Em 2013, não foi construído o material do componente curricular de Ciências Naturais em decorrência da mudança de governo.

A segunda ação nasce da necessidade de se avaliar o seu sistema de ensino. As avaliações externas, desenvolvidas pelas instâncias federal e estadual até os dias de hoje têm-se caracterizado por certo estranhamento e por conta da difusão de sua real eficiência e eficácia no contexto local e/ou regional.

A insuficiência de informações, que possam dar suporte para formular e tomar posições sobre políticas públicas no município é, muitas vezes, o fator de políticas precárias e frágeis, sobretudo no que diz respeito à questão política e administrativa. Dessa forma, há evidências que os investimentos públicos acabam desarticulados e insuficientes para atingir seus objetivos e solucionar os problemas locais.

Implementar uma avaliação, elaborada no contexto local, traria possibilidades mais objetivas e rápidas para a implementação de um programa eficaz. A educação municipal, com todas as suas particularidades, está muitas vezes, distante da ação direta do governo federal ou estadual. Nesse sentido, a lógica da SME, era de que os problemas não podiam distanciar-se dos seus respectivos responsáveis.

Emerge dessa discussão a criação do Programa Municipal de Avaliação do Sistema Escolar – PROMASE – que tinha como objetivos a valorização da escola pública; a melhoria da qualidade de ensino e o desenvolvimento de uma nova cultura de avaliação.

Neste sentido, compreendemos que o processo de condução das ações implementadas pela Secretaria Municipal de Educação se concretizou em direção oposta às políticas educacionais em curso, especificamente as de avaliação desenvolvidas pelo estado de São Paulo. Sobre essas, destacamos que

[...] medidas foram tomadas para padronização do currículo, os conteúdos foram apostilados para posteriormente serem testados pelo Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo (SARESP), o qual é baseado em provas realizadas pelos alunos associadas ao fluxo escolar (evasão e repetência) que irão gerar um índice paulista que, por conseguinte estabelecem um ranking das melhores escolas. Essas são premiadas com bônus a professores e funcionários da escola (VENCO, 2014, p. 10).

O PROMASE se materializou pela realização de avaliação institucional e de avaliação externa a partir de conteúdos próprios do currículo da rede de ensino, nos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, aos alunos do Ensino Fundamental, sem premiações aos envolvidos ou ranqueamento das Unidades Escolares.

Já no contexto da Unidade Escolar concordamos com Ganzeli quando afirma que

A organização da escola na sociedade capitalista privilegia a separação entre o pensar e o agir, entre a concepção e a execução. Assim, temos os órgãos centrais definindo as metas, recursos e avaliação, restando às unidades de ensino um espaço limitado de autonomia para a realização de projetos elaborados pela própria equipe escolar (GANZELI, 2011, p. 19).

Diante de todas essas questões acreditamos que a prática democrática e participativa das escolas se potencializa, uma vez que representantes de todas as unidades escolares participaram dos encontros do Fórum e que os demais, mesmo sem participar estiveram de alguma forma atuando naquele ambiente

Algumas das ações implementadas pela SME, formuladas a partir do Fórum, possibilitaram mais autonomia aos diretores de escola, como o repasse de recursos municipais às Unidades e também possibilitaram intervenção e voz aos profissionais em atuação. A aplicação desse recurso está vinculada à decisão colegiada.

Além disso, no ano de 2003, a equipe de gestão da SME iniciou um processo de elaboração de material e de formação à construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, bem como desenvolveu formação com a equipe de suporte pedagógico das unidades escolares para esse fim.

A concepção que norteou a discussão e a elaboração do PPP pelas equipes de profissionais e comunidade das Unidades Escolares, naquele momento, se articula às ideias de dois pesquisadores da área quando afirmam que

A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Nessa perspectiva, é fundamental que ela assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe deem as condições necessárias para levá-la adiante. Para tanto, é importante que se fortaleçam as relações entre escola e sistema de ensino (VEIGA, 2002, p. 01).

A construção de um Projeto Político-pedagógico emancipador exige que os educadores, conjuntamente com os demais membros da comunidade escolar, com base na compreensão das diferentes forças que influenciaremos rumos da organização escolar, elaborem ações que promovam, em níveis cada vez mais elevados, a autonomia da unidade escolar (GANZELI, 2011, p. 26).

Acreditamos que o Projeto Político Pedagógico elaborado nesse ambiente escolar, além de trazer expresso consigo os currículos formal e real para formação do educando, juntamente a ação continuada de formação docente a acontecer dentro da escola, também reflete a política de governo que dá sustentação a essas ações.

A materialização do PPP que se dá no cotidiano das escolas, dentro da sala de aula deve garantir o desenvolvimento pleno do aluno, a vivência da cidadania e a socialização e ensino dos conteúdos escolares.

Durante o processo, princípios de autonomia e de participação também foram vivenciados pelas crianças em sala de aula, tanto na Educação Infantil quanto no Ensino Fundamental I. A “roda” como estratégia de trabalho na sala de aula ou mesmo fora dela, possibilita que os alunos participem por meio de voz e de voto, escolhendo atividades a serem desenvolvidas, ajudantes do dia, sequência da rotina de trabalho, acordo de regras, dentre outras ações.

Neste sentido, acreditamos ser possível a adoção de novas formas de trabalho dentro de uma Unidade de Ensino, em que sejam modificadas a organização do cotidiano escolar, por meio não só de ações fomentadas pelo governo local, mas também pelos próprios envolvidos no processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme relatos colhidos à época, pudemos constatar que a prática da gestão participativa trouxe resultados positivos à rede municipal de ensino, tanto no contexto da Secretaria Municipal de Educação quanto na realidade das Unidades Escolares.

Compreendemos que mudanças organizacionais podem ocorrer nas Unidades de Ensino na medida em que os profissionais que nela atuam assumem de forma eficaz seu papel de agente formador e acreditam na possibilidade de transformação da realidade local.

A prática da gestão democrática e participativa como um dos mecanismos à emancipação da escola pública e conseqüentemente à promoção de uma educação de qualidade é destacada pela literatura da área e por isso avaliamos que foram inúmeros os benefícios trazidos à rede municipal e conseqüentemente à formação dos alunos que passaram por esse ensino⁹.

Desta forma, esse trabalho nasceu do sistema de ensino e é nosso desejo que retorne para ele, pois objetivou contribuir à compreensão das discussões e das tomadas de decisão acerca da política educacional local. No entanto, acreditamos que somente uma investigação mais aprofundada seria capaz de efetivamente analisar os resultados e os impactos de tais políticas na atualidade.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio H. Política social, pobreza e desigualdade: a prática da teoria. In: ABRANCHES, Sérgio H. **Política social e combate à pobreza**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987, p. 11 – 16.

AGUILAR, Luis E. A agenda pública paulista da educação: três décadas de acertos e erros nas políticas educacionais para um sistema educacional de grande porte. **Revista Apase**, n.09, p. 36 – 43, mai\2008.

_____. A Educação Paulista: perspectivas de ação e realidade socioeducacional a favor de uma nova política para o Estado **Revista Apase**, n.10, p. 12 – 21, mai\2009.

ASSIS, Ana E. S. Q. **Direito à Educação e diálogo entre poderes**. 2012. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação – UNICAMP. Campinas, 2012.

BRASIL. Prêmio Inovação em Gestão Educacional 2006: experiências selecionadas. Brasília: INEP, 2007. p. 27 – 38.

CARVALHO, José M. Cidadania: tipos e percursos. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, n. 18, 1996

⁹ No ano de 2006, Amparo foi um dos municípios vencedores do Plano Inovação em Gestão Educacional, promovido pelo INEP\MEC pela implementação do trabalho acima descrito.

DRAIBE, Sônia. As políticas sociais e o neoliberalismo. **Revista USP**, São Paulo, n 24, p. 86 – 101, 1993.

FREITAS, Dirce N. T. Avaliação e Gestão Democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007

GANZELI, Pedro. O Político, o Pedagógico e a Pesquisa. In: GANZELI, Pedro (org). **Reinventando a escola pública por nós mesmos**. Campinas: Alínea, 2011. p. 19 – 49.

GODOY, Eliete A.; ALMEIDA, Alessandra R. O desafio da gestão participativa no âmbito de um sistema municipal: uma perspectiva administrativa. In: XIX Encontro Nacional de Professores do Proepre – Construtivismo e Formação de Professores, 19, 2002, Águas de Lindoia. **Anais do XIX Encontro de Professores do Proepre**. Campinas: Gráfica FE, 2002. p. 112- 118.

HELOANI, José R. M. O Ovo da Serpente: consolidação do pós-fordismo e ascensão do neoliberalismo. In: HELOANI, José R. M. **Gestão e Organização no Capitalismo Global: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 99-104.

MOTTA, Fernando C. P. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

PEREIRA, Alessandra M. A. C. **A organização da oferta à Educação Infantil no município de Amparo na década de 1990**. 2009. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação – UNICAMP. Campinas, 2009.

PINTO, José M. R.; ADRIÃO, Theresa. Noções Gerais sobre o financiamento da educação no Brasil. **EcoS – Revista Científica**, São Paulo, v.8, n1, p. 23 – 46, jan\jun 2006.

PIOLLI, Evaldo. **Gerencialismo e Heteronomia. O trabalho, a identidade e a saúde do diretor de escola frente às políticas e programas de qualidade da Secretaria de Educação de São Paulo**. Digitado.

SPOSATI, Aldaíza. Regulação social tardia: características das políticas sociais latino-americanas na passagem entre o segundo e o terceiro milênio. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002, Lisboa, Portugal. **Anais eletrônicos do VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, 2002. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0044509.pdf> . Acesso em 11 nov. 2007.

TIRAMONTI, Guillermina. La fragmentación educativa y los cambios em los factores de estratificación. In: TIRAMONTI, Guillermina. **La trama de la desigualdad educativa – mutaciones recientes en la escuela média**. 1ª ed. Buenos Aires: Manantial, 2004. p. 15 – 45.

VEIGA, Ilma P. A. Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma P. A. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 2002.

VENCO, Selma. Gestão pública educacional e trabalho docente: retrato da precariedade objetiva e subjetiva. In: LOPES, A; CAVALCANTE, M. A. S. (et.al). Trabalho docente e formação – políticas, práticas e investigação: pontes para mudança. CIIE, 2014. p. 3 – 19.

VILLANUEVA, L. F. A. **Problemas públicos e agenda de gobierno**. México: Miguel Angel Porrúa, 1993.