

**MAGDA CRISTINA DE OLIVEIRA CRESPIM**

***Construindo a Autonomia da Escola Pública: um desafio para o  
Gestor Escolar***

**UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO**

**SÃO PAULO**

**2007**

**MAGDA CRISTINA DE OLIVEIRA CRESPIM**

***Construindo a Autonomia da Escola Pública: um desafio para o Gestor Escolar***

Dissertação apresentada à banca examinadora, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação na Universidade Cidade de São Paulo – UNICID - sob a orientação do Prof. Dr. Jair Militão da Silva.

**UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO**

**SÃO PAULO**

**2007**

**CRESPIM, MAGDA CRISTINA DE OLIVEIRA. Construindo a Autonomia da Escola Pública: Um desafio para o Gestor Escolar. Dissertação (Mestrado). São Paulo. Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), 2007, 150 p.**

#### RESUMO

Este projeto de pesquisa nasceu da necessidade de melhor conhecer o contexto da gestão escolar, seus princípios e fundamentos teóricos, sobretudo o papel do gestor nesse processo. Seu foco principal consistiu no exame da construção da autonomia dentro da escola pública paulista, levantando o histórico, a fundamentação legal e o conceito de autonomia. A princípio, neste trabalho, a autonomia foi conceituada como independência. Esta concepção vê a autonomia como isolamento, no qual o sujeito assume o completo poder, o controle em total oposição a outro poder. Desta forma, ser autônomo implica um corte radical e uma ausência de qualquer dependência do outro. No entanto, esta idéia pouco corresponde ao verdadeiro significado da autonomia que foi descoberta ao longo da pesquisa. A metodologia baseou-se na revisão bibliográfica em livros, artigos, teses, dissertações, cadernos de instituições universitárias e exame minucioso da legislação federal e estadual, dentre outras. Observou-se que o grande desafio do gestor é construir a autonomia da escola onde trabalha e seu papel é fundamental nesse processo, pois é o agente motivador dentro de sua unidade de ensino. Concluiu-se que a escola só conseguirá autonomia com a participação da comunidade escolar; mas, para isso precisa ser convidada e preparada para assumir o poder que tem, dentro da gestão democrática da escola pública. Esta é uma caminhada que está apenas se iniciando e precisa ainda se solidificar. A legislação educacional aponta que os caminhos para construção da autonomia das escolas públicas são a gestão democrática e a construção do projeto político-pedagógico. A construção da autonomia escolar é um processo longo, que pede um trabalho coletivo e talvez se concretize com as próximas gerações, pois o presente sistema escolar ainda é burocrático e burocracia é uma forma de separação e dominação.

Palavras-chave: 1. Autonomia da escola - 2. Rede Pública - 3. Políticas Públicas  
4. Gestão democrática – 5. Projeto político-pedagógico – 6. Gestor Escolar

CRESPIM, Magda Cristina de Oliveira. Building autonomy of the public school: a challenge to the school manager. Dissertation (Master's degree), São Paulo. Universidade Cidade de São Paulo (UNICID). 2007, 150 p.

#### ABSTRACT

*This research project was built from the necessity of better knowing the context of school management, its principles and theoretical fundamentals, mainly the role of the manager in this process. Its main focus consisted in the exam of the building of autonomy inside public schools in São Paulo, raising the historic, the legal basis and the concept of autonomy. At first, in this essay, autonomy was seen as independence. This conception sees the autonomy as isolation, in which the subject takes the complete power, the total control in total opposition another power. In this way, being autonomous implies a radical cut and absence of any dependence of the other. However, this idea little corresponds to the true meaning of autonomy that was discovered throughout the research. The methodology was based in the bibliographic review in books, articles, dissertations, notebooks of university institutions and a complete exam of the federal and state legislation among others. It was observed that the manager's great challenge is to build school autonomy where it works and that its role is fundamental in this process, because the manager is the modifying agent inside its teaching unit. It was possible to conclude that the school can only get autonomy with the participation of the school community, but for that it needs to be invited and prepared to take over the power that it has, inside the democratic management of the public school. This is a way that is only beginning and it needs to be solidified still. Educational legislation points that the ways to the building of schools autonomy are the democratic management and the building of the political pedagogic project. The building of the school autonomy is a long process, that ask a public work and maybe it is real for the next generations, because the present school system is still bureaucratic and bureaucracy is a form of separation and domination.*

**Keywords:** 1.School autonomy, 2.public network, 3.public policies, 4.democratic management, 5.political pedagogic project, 6. school manager.

## SUMÁRIO

*RESUMO*

*ABSTRACT*

*INTRODUÇÃO* . . . . . 9

*CAPÍTULO I GESTÃO DEMOCRÁTICA DA*

*EDUCAÇÃO* . . . . . 15

1.1 Marcos legais da Gestão Democrática e Autonomia da escola.....18

1.2 O papel do Gestor na concretização da gestão democrática .....23

1.3 Administração Escolar.....25

1.3.1 Gestão / Administração – Conceitos .....26

1.3.1.1 Perspectiva Etimológica.....26

1.3.2 Gestão Administrativa.....26

1.4 A formação do Gestor escolar ( diretor de escola) .....28

CAPÍTULO II AUTONOMIA RELATIVA DA ESCOLA PÚBLICA.....33

*2.1 Conceito de Autonomia escolar* . . . . . 37

*2.2 Trabalho coletivo* . . . . . 46

*2.3 Gestão Participativa* . . . . . 54

CAPÍTULO III CAMINHOS POSSÍVEIS PARA A CONSTRUÇÃO DA

AUTONOMIA DA ESCOLA .....57

3.1 Teoria e prática na construção autonomia.....57

3.2 Construção do Projeto Político Pedagógico .....67

3.3 Colegiados .....82

3.3.1 Conselho de Escola – Fundamentação legal .....82

3.3.2 Associação de Pais e Mestres (APM).....85

3.3.3 Grêmios Estudantis.....88

**3.4 Colegiados, gestão democrática e autonomia da escola .....90**

<b>3.5</b>	<b>Transparência na aplicação dos recursos.....</b>	<b>95</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Recurso.....</b>	<b>96</b>
<b>3.5.2</b>		<b>Recurso</b>
<b>DMPP.....</b>		<b>96</b>
<b>3.5.3</b>		<b>Recurso</b>
<b>PDDE/FNDE.....</b>		<b>96</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Subvenção</b>	<b>Prefeitura</b>
<b>Municipal.....</b>		<b>97</b>
<b>3.5.5</b>	<b>Recurso para enriquecimento da Merenda Escolar</b>	
<b>.....</b>		<b>98</b>
<b>3.5.6</b>	<b>Outros recursos.....</b>	<b>98</b>
	<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</i>	<i>101</i>
	<i>REFERÊNCIAS.....</i>	<i>105</i>
	<i>ANEXOS</i>	

## *INTRODUÇÃO*

*Este projeto de pesquisa nasceu da necessidade de melhor conhecer a gestão escolar, seus princípios e fundamentos teóricos, sobretudo a função do gestor nesse processo.*

*Por trabalhar no magistério público, há mais de vinte anos, sempre me intrigou o fato de ler e discutir sobre a autonomia da escola pública e verificar que na prática isso não acontecia de fato nas escolas onde lecionei.*

No magistério, nunca pensei ser diretora de escola nem participei, efetivamente, da gestão das escolas por onde passei, pois nunca fui convidada para isso. Assim, não me preocupava com os assuntos administrativos dessas escolas.

Em 2001, inscrevi-me no concurso de diretor por curiosidade e para saber como era a prova. Fiz cursos de preparação e li a bibliografia exigida. A partir desse momento, comecei a me interessar pela gestão escolar. Vi que o tema agradava-me e comecei a sentir vontade de pesquisar mais sobre a temática, sobretudo a autonomia da escola.

No concurso fui aprovada e tomei posse do cargo em 2003 em uma escola situada na região de Guarulhos. Participei do concurso de remoção realizado no ano de 2004 e, assim, mudei de escola.

Na instituição atual, estou desde dezembro de 2004 e começo a perceber a importância de concretizar a autonomia desta unidade escolar, pois não pretendo mais sair daí. Já me sinto pertencente a esta comunidade, pois havia atuado nela como professora durante dez anos, agora, estou retornando com outra visão, como gestora.

Procurei construir a autonomia dentro da unidade escolar, mas deparei-me com alguns enganos. Conceituava autonomia como independência, liberdade para trabalhar, capacidade de administrar sozinha a escola. Afinal, tudo que acontece dentro da unidade é responsabilidade única do gestor, portanto, um dirigente de uma instituição, nomeado,

concurado, investido em um cargo de muita responsabilidade social, teria como obrigação mostrar competência para resolver todos os problemas, ou seja, ter o perfil de um líder soberano que conhece e sabe como solucionar tudo.

*O conceito de autonomia como independência vê isso como isolamento, na qual o sujeito assume o completo poder, o controle em completa oposição ao poder externo. Ser autônomo implicava um corte radical e uma ausência total de qualquer dependência dos outros. Contudo, este conceito corresponde muito pouco ao verdadeiro significado da autonomia que acabei por descobrir.*

Depois de muitas leituras e reflexões, percebi que autonomia estava longe do fazer solitário, pois não há liberdade individual quando se está dentro de uma instituição social. A autonomia depende do trabalho coletivo que se desenvolve.

Como falar em trabalho coletivo, quando as pessoas são tão individualistas, centralizadoras e egoístas?

Concordo com Fusari (1993), quando afirma que:

A realização do trabalho coletivo não supõe apenas a existência de profissionais que atuem lado a lado numa mesma Escola, mas exige educadores que tenham pontos de partida (princípios) e pontos de chegada (objetivos) comuns. É necessário, assim, que os educadores de uma Escola discutam e reflitam sobre alguns elementos curriculares básicos: educador, professor, aluno, escola, sociedade, objetivos, conteúdos, métodos de ensino e avaliação. É preciso também haver um certo consenso entre os docentes, pois estes elementos podem estar sendo percebidos por óticas teórico-práticas vinculadas a diferentes correntes, tais como o tradicionalismo, o escolanovismo, o tecnicismo e as tendências progressistas, que também apresentam divergências entre si. (FUSARI,1993, p.70)

Há necessidade de uma mudança de atitude, um amadurecimento por parte das pessoas envolvidas em um projeto social, sobretudo, dentro da escola. Por isso, a autonomia ainda está sendo construída, não basta ser decretada de cima para baixo pelos órgãos superiores, há muito a caminhar nesse processo.

Conforme Fusari (1993), percebe-se certo “ecletismo” pedagógico, por mais que se fale em interdisciplinaridade, trabalho coletivo, o professor fecha a porta de sua sala de aula e faz o que quer. O professor é “autônomo” no sentido de “heteronomia” (independência, isolamento, no qual o sujeito assume o completo poder, o controle em completa oposição a outro poder), ou seja, nas reuniões de HTPC (horário de Trabalho Pedagógico Coletivo) diante dos colegas, apresenta um discurso progressista, mas, na prática, diante dos conteúdos e na interação com os alunos mostra-se totalmente conservador.

Trabalho coletivo determina disponibilidade de cada uma das pessoas envolvidas no processo. Concordo com Fusari (1993), quando afirma que *exige mais: querer crescer, mudar, transformar; querer participar do processo de criação de uma nova Escola, de uma nova sociedade.*

Mas, o que fazer se não se tem autonomia para demitir as pessoas que resistem às mudanças e que não desejam participar da vida escolar, como dizem “não vestem a camisa”, apenas executam suas funções nem assumem as responsabilidades de seu trabalho.

Daí, a necessidade de descobrir os caminhos que levam uma escola a se tornar autônoma. Eis o desafio enfrentado pelos gestores: definir o que é autonomia da escola, conhecer os documentos legais que tratam do tema, construir coletivamente o projeto político-pedagógico de sua escola, comprometer-se com o sucesso e a função social da escola, fazer a interação entre escola, associações de bairro e colegiados ( Associação de Pais e Mestres, Conselho de Escola e Grêmios Estudantil ), conhecer o cotidiano escolar e sua cultura, avaliar os resultados obtidos, propiciar a gestão participativa, democrática e aprender a trabalhar na descoberta do sujeito coletivo.

Um dos componentes inseparáveis da autonomia escolar é a integração da instituição em seu meio social e a participação da comunidade. Isso será uma das condições, para que as propostas pedagógicas não se prendam a modismos ou teorias

abstratas, mas partam das reais características e necessidades dos alunos, integrando suas experiências com os conteúdos escolares e as práticas dos professores.

Nesse contexto, devemos refletir de modo urgente sobre a necessidade de um estudo mais profundo do tema, quando se quer construir a autonomia dentro da escola onde se trabalha, como forma de não negligenciar ou menosprezar o potencial da comunidade escolar.

*Por outro lado, o Estado, em nome da "Autonomia das Escolas" afasta-se de suas responsabilidades, como financiador da educação, ficando apenas no papel de regulador e fiscalizador das ações do gestor escolar, o que não é bom à escola pública, pois ela sozinha não consegue recursos para se manter.*

*Sou diretora de uma escola pública estadual paulista, de Educação Básica Ensino Fundamental (CICLOS I E II – 1ª a 8ª série) e Ensino Médio ( 1º ao 3º ano ), em um bairro de periferia, em uma cidade do interior onde são atendidos alunos de 6( seis) a 17 ( dezessete) anos de idade.*

*Tenho refletido muito a respeito da função do gestor escolar na busca de uma Educação Básica de qualidade, com a participação da comunidade e um trabalho coletivo da equipe escolar.*

Apesar de muitos esforços, na maioria das escolas públicas ainda não existe um trabalho coletivo organizado, cujo objetivo seja a elaboração, o desenvolvimento e a avaliação de uma Proposta Educacional. (Fusari, 1993)

Conforme Fusari (1993), trabalho coletivo é realizado por um grupo de pessoas comprometido com a democratização da educação escolar no País: diretores, coordenadores, professores, funcionários, alunos, membros do Conselho de Escola e demais representantes da comunidade.

Concordo mais uma vez com o autor, pois há quatro anos, estou na gestão escolar e observo o quanto é difícil a concretização do trabalho coletivo, por resistência de algumas pessoas ou pela rotatividade de professores que não se fixam na escola, sobretudo, os de Ensino Fundamental – CICLO II e Ensino Médio, são os OFAS (Ocupantes de Função Atividade), que impossibilitam a integração do grupo e o planejamento a longo prazo.

Nesse contexto, pretendo refletir a respeito dos possíveis caminhos que um gestor escolar precisa percorrer, na construção da autonomia da escola.

*O debate sobre o tema "autonomia" é amplo, complexo, por isso é preciso ler, estudar e pesquisar.*

*Na busca de autores que tratam do tema, encontrei: Jair Militão da Silva, Moacir Gadotti, Terezinha Rios, José Mário Pires Azanha, João Barroso, José Cerchi Fusari, Selma Denise Gaspar e outros.*

*O tema Construindo a Autonomia da Escola Pública: um desafio para o gestor escolar, surgiu das reflexões de minha experiência na rede pública, pois no processo reflexão-ação-reflexão, percebi que me faltavam subsídios para enfrentar a realidade vivenciada dentro de meu trabalho como diretora de escola, especialmente, quando se tratava de autonomia na gestão, por deparar-me com problemas financeiros e recursos humanos. Não podia gastar as verbas com o necessário e, sim, com o que era definido pelo Estado ou, até mesmo, sendo obrigada a conviver com funcionários desmotivados no quadro administrativo da escola, pois não há possibilidade nenhuma de demissão ou admissão de novos para o bom andamento da unidade escolar.*

*Assim, pretendo responder à seguinte indagação: Como construir a autonomia da escola? Quando me refiro autonomia, significa liberdade de trabalhar, tomar decisões importantes dentro da escola, sobretudo em se tratando de recursos humanos e financeiros.*

Este estudo objetiva conhecer e investigar sobre a autonomia da escola pública estadual paulista; caracterizar meu próprio trabalho como gestora, em busca da construção e concretização da autonomia dentro de minha unidade administrativa.

O método de pesquisa é o estudo bibliográfico, bem como relatos de experiências vividas no cotidiano escolar.

Iniciarei a investigação apoiada em uma fundamentação teórica geral, o que significa revisão da literatura em torno do assunto em questão.

*A estrutura do trabalho compõe-se de três capítulos: o primeiro, cuida da fundamentação teórica, o histórico e o conceito de Gestão Educacional; o segundo, reflete sobre o conceito de autonomia, a importância do trabalho coletivo e a gestão participativa dentro da escola pública; o terceiro, vai apontar os caminhos possíveis que o gestor pode percorrer para construção da autonomia escolar em articulação com os órgãos colegiados instituídos na escola.*

A pesquisa procura mostrar quando e o porquê surgiu o paradigma da autonomia, além de buscar maior e mais conhecimento da prática do gestor para alcançar a concretização dessa autonomia, que é relativa.

Aborda, também, temas referentes às várias manifestações de gestão que se apresentam no âmbito das organizações escolares. Aponta alguns caminhos possíveis que um gestor pode percorrer para construir a autonomia dentro da unidade administrativa. Busca informações do Perfil do Gestor, capaz de concretizar essa construção dentro da escola pública paulista. E, por fim, tece considerações finais, direcionadas a uma reflexão crítica sobre o tema abordado.

Desse modo, considero que a busca de conhecimento a respeito da autonomia da escola possibilitará uma grande contribuição na descoberta de ações mais eficientes no trato da gestão escolar da rede pública estadual paulista, apoiada na realidade de cada unidade administrativa individualmente.

## **CAPÍTULO I**

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

*O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciou-se no princípio de 1980 e tem encontrado apoio nas reformas educacionais e propostas legislativas.*

*Este movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) Participação da comunidade escolar na seleção de gestores escolares; b) Criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanta autoridade deliberativa como poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas, e, conseqüentemente, aumento de sua autonomia. O movimento pela gestão democrática em educação reconhece a necessidade de unir estas mudanças estruturais e procedimentos com ênfase no aprimoramento escolar, por meio de um projeto pedagógico comprometido com a promoção de educação de acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa . ( LUCK, 2005, p. 15)*

*A descentralização da gestão educacional brasileira é instituída por legislação, tendo em vista os novos padrões de regulação estatal, que se explicitam no chamado "Estado Mínimo", no qual o Estado incumbe-se cada vez mais das regulamentações legais e menos da participação financeira, buscando contenção financeira.*

Este movimento é experimentado em escala mundial e aparece como justificativa de adequação do aparelho administrativo aos requerimentos da nova ordem econômica,

pois percebe-se que, a partir da década de 1970, o modelo keynesiano<sup>1</sup> de Estado do Bem-Estar Social começa a viver uma crise fiscal e política.

Nesse modelo, o sistema econômico é pautado na livre empresa, mas, com acentuada participação do Estado na promoção de benefícios sociais ( moradia, saúde, educação, previdência social, seguro desemprego e, acima de tudo, garantir uma política de pleno emprego).

O Estado do Bem-Estar Social tinha como objetivo proporcionar ao conjunto dos cidadãos padrões de vida mínimos, desenvolver a produção de bens e serviços sociais, controlar o ciclo econômico e ajustar o total da produção considerando os custos e as rendas sociais.

Mas, com a crise fiscal e política deste modelo econômico e as grandes transformações na base da economia capitalista, derivadas, principalmente, do uso da microeletrônica e da informática, além do avanço das telecomunicações, as forças neoliberais passam a requerer um novo padrão de intervenção estatal, calcado na desresponsabilização do Estado pelas políticas sociais. ( MARQUES, 2003, p. 578)

Conforme o autor (p.579) relata, no caso brasileiro, o Estado de Bem-Estar nem sequer foi implantado, a ineficiência e o gigantismo da máquina estatal são apresentados como justificativa às reformas que vêm sendo colocadas em curso. O governo prega a necessidade de um Estado moderno e eficiente em face das exigências mundiais.

Neste sentido, ele deve, paulatinamente, delegar a responsabilidade pelas atividades de educação, saúde e assistência social às esferas do poder local via descentralização, ou contratar os serviços de organizações públicas não-estatais e entidades privadas para realizar essas atividades. A descentralização é

---

<sup>1</sup> KEYNESIANISMO: modalidade de intervenção do Estado na vida econômica com a qual se atinge totalmente a autonomia da empresa privada, que prega a doação no todo ou em parte, das políticas sugeridas na principal obra de Keynes, "A teoria geral do emprego, do juro e da moeda, de 1936".

apresentada como uma das metas das reformas implantadas: deve-se fortalecer o espaço local, como maneira de garantir eficiência na oferta dos serviços. (MARQUES,2003, p. 579)

A reforma administrativa brasileira insere-se nas soluções concebidas pelo governo para ajustamento do País aos novos requerimentos e exigências feitas pelo modelo político-econômico, plasmado pelas novas marcas do processo de acumulação. Suas principais características são:

- Descentralização política por meio da transferência de recursos e atribuições aos níveis políticos regionais e locais;
- Descentralização administrativa pela delegação de autoridade aos administradores públicos, que se transformam em gerentes progressivamente autônomos;
- Organizações com poucos níveis hierárquicos em vez de piramidal;
- Organizações flexíveis no lugar de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, competição administrativa e de conflito tenham lugar;
- Pressuposto de confiança limitada e não de desconfiança total;
- Definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível serão quantitativos e constituirão o centro do contrato de gestão entre ministro e responsável pelo órgão, que está sendo transformado em agência;
- Controle por resultados, *a posteriori*, em vez de controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- Administração voltada ao atendimento do cidadão, em vez de auto-referida. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 272 apud MARQUES, 2003)

*Em nosso País, o que se está procurando é estabelecer um replanejamento institucional, inspirado tanto no neoliberalismo como nas práticas de gestão industrial, com base nos pressupostos da qualidade total.*

*Qualidade total é o princípio vigente nas grandes empresas. O trabalho é realizado em equipe, cujo controle é exercido pelos próprios executantes, sendo a operação industrial estruturada*

*em células com predominância da reengenharia de processos, na qual se observa redução de hierarquia e implantação de controles estatísticos.*

Procura-se privilegiar a administração por projetos, com objetivos estabelecidos previamente, de base local (expressos no processo de descentralização) e altamente competitivos.

Mas existem focos de resistência a esse modelo, pois os profissionais da educação entendem que a responsabilidade do Estado não é apenas institucionalizar a Gestão Democrática ou a Autonomia da Educação por meio de Lei, mas também fornecer os meios e instrumentos para que isso aconteça realmente dentro da escola.

A comunidade não tem como arcar com o pesado ônus financeiro da educação, pode apenas colaborar na administração e fiscalização, para que os recursos sejam bem empregados.

### **1.1 Marcos legais da Gestão Democrática e Autonomia da escola**

A Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O Título II, denominado “Dos Princípios e fins da Educação Nacional”, inicia-se com a reprodução do *caput* do artigo 206 da Constituição Federal, que estipula como um dos princípios, a gestão democrática do ensino público (inciso VIII do art. 3º da lei nº 9.394/96), na forma da lei. Em seguida, são definidas atribuições da União (art. 9º), dos Estados e do Distrito Federal (art. 10), dos Municípios (art. 11), dos Estabelecimentos de Ensino (art. 12) e dos Docentes (art. 13). (BRASIL, 1996)

A lei observa que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades (art. 14), conforme os princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico ( inciso I) e participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes ( inciso II); Na seqüência define que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, respeitadas as normas gerais de direito financeiro público.

***A autonomia da escola pública é relativa, pois tem como princípio a gestão democrática na forma da lei, assegurados os graus de autonomia, observadas as normas gerais de direito financeiro. Portanto, esses dispositivos já estão regulamentados por uma política educacional nacional.***

***No entanto, apenas cabe à escola a incumbência de fazer cumprir as normas já estabelecidas ( art.12 ): elaborar e executar sua proposta pedagógica ( inciso I); administrar seu pessoal e recursos materiais e financeiros ( inciso II ); assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas ( inciso III ); velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente ( inciso IV); prover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento ( inciso V); articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (inciso VI); informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como a execução de sua proposta pedagógica.***

A gestão democrática da educação é um dos princípios consagrados pela Constituição Federal de 1988 que abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras das unidades educacionais. Bastos (1999) refere-se de modo bastante esclarecedor a respeito da gestão democrática:

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garantem a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares bem como por salários dignos a todos os profissionais. (BASTOS, 1999, p. 7)

Nesse contexto, a gestão democrática exige a ruptura histórica na forma estrutural, como a escola vinha se organizando, já que a democracia é o regime da flexibilidade, em que se reflete e decide em comum sobre o que se vai fazer. Tudo isso em consonância com a discussão sobre os objetivos políticos das instituições.

A gestão democrática prevê a descentralização e um processo de autonomia às escolas para que possam decidir questões referentes ao plano pedagógico, material que

utiliza e como administrar os recursos financeiros, além de transferir parte da responsabilidade à administração, socializando todas as decisões referentes à melhoria das escolas. Segundo Veiga,

A gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos das escolas nas decisões / ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidas. (VEIGA, 1997, p. 67)

A participação dos diferentes segmentos da escola constitui os chamados conselhos escolares ou colegiados que são peças fundamentais dessa engrenagem. Os colegiados devem ser um espaço de construção coletiva que, em determinados momentos funcionarão como uma arena cujos interesses distintos se confrontam; em alguns momentos em um palco de denúncias ou em instâncias consagradoras de certas práticas, decisões e propostas e, em muitos outros, em um grupo de trabalho que pensa, elabora e determina os rumos dessa escola.

Para tanto, exige-se que todos participem do processo. Segundo Veiga (1997, p.68): *“a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, pois rompe com a separação entre concepção e execução, entre a teoria e a prática.”*

A gestão democrática é um fazer prático participativo, pois transforma os sujeitos envolvidos. Daí, para uma proposta autodenominar-se revolucionária deve não apenas abalar as estruturas concretas da organização, mas atuar com e para as pessoas, porque são elas e para elas que a organização existe.

Para garantir a autonomia e a gestão democrática da escola pública, por lei foi instituída no Sistema Estadual Paulista, a criação de órgãos colegiados **Conselhos de Escola** com caráter deliberativo, constituindo-se em órgão normativo e as **Associações de Pais e Mestres** (APM) como órgão executivo, ambos importantes na gestão escolar em que participem pais, alunos, funcionários e professores nas tomadas de decisões. Os alunos, também, podem participar da gestão por meio do Grêmio Estudantil, outro órgão colegiado auxiliar dentro da escola.

***A autonomia, assim como a liberdade, é algo a ser construído, não é dada nem garantida em nossa prática. Identificar liberdade com ausência de condicionamentos, de limites leva ao risco de um equívoco - a liberdade é algo que se experimenta em situação e não existem situações em que não haja limites aos indivíduos. (RIOS, 1993, p.15)***

Aparentemente, observa-se uma repartição de responsabilidades das diversas esferas do poder público que deveriam atuar de modo articulado, pelo menos, legalmente mas, na prática, essa articulação é ainda muito problemática, pois a União ainda centraliza as normatizações e as diretrizes da educação, ficando para os sistemas escolares estaduais e municipais apenas o cumprimento do que foi estabelecido na legislação vigente.

O Título IV da LDB que trata da Organização da Educação Nacional, define a responsabilidade pela organização da educação brasileira que deverá ser em regime de colaboração, entre os sistemas federais, estaduais e municipais:

- a) **Federal:** Ministério da Educação (MEC) e Conselho Nacional de Educação (CNE), subdividido, em 1995, em dois Conselhos: o da Educação Básica e da Educação Superior;
- b) **Estadual:** Secretaria da Educação (SE) e Conselho Estadual de Educação (CEE);
- c) **Municipal:** Secretaria ou Departamento de Educação e Conselho Municipal de Educação (CME).

Os Secretários Estaduais de Educação articulam suas ações políticas e educacionais por meio do CONSED (Conselho de Secretários da Educação) e os Secretários Municipais pela UNDIME (União dos Dirigentes Municipais de Educação).

Cabe ao Ministério da Educação (MEC), como parte do poder executivo, fazer cumprir as leis do ensino e as determinações do Conselho Nacional de Educação (CNE), que é um órgão normativo da educação nacional; que deve traçar as orientações básicas da educação no País, complementando e regulamentando suas diretrizes e bases.

As Secretarias de Educação dos Estados coordenam em cada Estado a política educacional apoiada nas normas estabelecidas pelos Conselhos Estaduais de Educação (CEEs), que exercem as funções normativas do ensino em cada Estado.

O órgão municipal da educação organiza a educação em cada Município e muitos municípios apoiados na CF/88 estão organizando, paulatinamente, seus sistemas educacionais, baseados na criação de Conselhos ou Comissões Municipais de Educação. O município que não aplicar 25% de sua receita tributária no desenvolvimento do ensino fundamental, estará sujeito a intervenção do Governo Federal.

Apesar das inovações e da descentralização proclamada pelos governos, ainda encontramos no sistema público a centralização e

a burocratização acompanhadas de numerosos e pesados órgãos intermediários. A cabeça do sistema -modelo dos sistemas nacionais do século passado- está inchada e sustentada por pés de barro. O caminho da eficiência e da qualidade passa por uma descentralização radical. (GADOTTI,2006, p.16 )

De um lado, estas inovações conseguiram desmistificar os sonhos do *pedagogismo dos anos de 1960*, que consideravam a educação como a alavanca da transformação social; de outro lado, superaram o *pessimismo dos anos de 1970*, quando se dizia que a escola era puramente reprodutora da sociedade. Nisso apontam, também, para um novo paradigma na educação. (GADOTTI, 2006)

Depois de mais de cem anos de sua criação, hoje os sistemas educacionais encontram-se em diversas partes do mundo em um contexto de explosão descentralizadora.

O autor cita que o *pluralismo político* torna-se um valor universal, pois assistimos, de um lado, a crescente globalização da economia e das comunicações ; de outro, a emergência do poder local que desponta nos sistemas educacionais com uma força inédita na história da educação.

## 1.2 O papel do gestor na concretização da gestão democrática

Na década de 1970 e início de 1980, a administração escolar tinha influência tecnicista, cuja fundamentação teórica era a administração científica do trabalho baseada nos princípios tayloristas e fayolistas ( divisão e racionalização do trabalho).

Dentro desta concepção, surgem os especialistas na organização do trabalho na escola, produto, é claro, da diversificação da divisão do trabalho escolar.

No período, surgem também as habilitações para Orientação, Supervisão e Administração Escolar no curso superior de Pedagogia, com a publicação da Lei nº 5.692/71, que em seu capítulo V, intitulado “Dos Professores e Especialistas”, artigo 33, cita:

A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta ou de pós – graduação.(BRASIL, 1971).

Nessa lei, a essência do trabalho do diretor de escola é baseada nos princípios tayloristas e seu papel é de um Administrador, especialista em administrar, ou seja, um gerente que coordena, controla e fiscaliza o trabalho alheio, cumpre e faz cumprir as normas vigentes. Neste contexto, o ato de administrar torna-se seleção de recursos para se atingir determinados fins.

Na tentativa de democratização da gestão escolar nos anos de 1980, foram criados os Conselhos de Escola na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseados no clientelismo e corporativismo.

Estas reformas abrangem um movimento para democratizar a gestão e aprimorar a qualidade educacional, traduzindo estratégias diversas. O estabelecimento de colegiados ou conselhos escolares, que incluem representantes dos professores, dos funcionários, dos pais e o diretor da escola, com autoridade deliberativa e poder decisório, tem obtido níveis variados de sucesso. (LUCK, 2000, p. 14)

Com o processo de democratização da gestão educacional, aprofunda-se o debate em torno da figura do diretor, que é obrigado a deixar o estilo tradicional de administrar, para adotar um novo modelo de administração totalmente voltado e integrado à esfera pedagógica. Nessa ótica, todas as ações administrativas, até as mais burocráticas, devem visar ao produto final, que são o processo ensino/aprendizagem e a educação, de modo geral.

Nesse novo contexto, o gestor delega poderes e responsabilidades a outros parceiros para compartilhar as funções da escola; o que antes era exclusivo da escola passa a ser discutido com a comunidade. A participação dos pais torna-se um dos pontos-chave do processo administrativo e pedagógico, acompanhando o desempenho de alunos e professores, discutindo projetos, dando sugestões, fiscalizando e, em alguns casos, tomando decisões.

O diretor continua exercendo o papel mais importante, pois tem a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos, para que as metas sejam cumpridas.

É o diretor o principal executor das leis, dentro do estabelecimento e quem melhor controle pode exercer, pois os inspetores, em poucas horas, não podem conhecer certas deficiências ou irregularidades, a não ser que sejam alertados. Ele é a garantia da boa ordem e acatamento, ou o causador da desordem e do caos,

conforme age ou não de acordo com as leis e regulamentos.  
(OLIVEIRA, 1993, p. 120 )

Assim, seu papel é conscientizar a todos da importância da contribuição individual para a qualidade da educação. Nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências: aprender a buscar parcerias, pensar a longo prazo, trabalhar com as diferenças, mediar conflitos, ter coragem para buscar soluções alternativas, estar em sintonia com as mudanças da área e não perder de vista as metas educacionais.

### **1.3 Administração Escolar**

Na História da Educação Brasileira, as questões concernentes à administração escolar sempre estiveram vinculadas aos princípios e métodos utilizados na administração de empresas.

Nesse contexto, as teorias e os conceitos da organização empresarial sempre foram importadas para o interior da escola, centraram-se nas idéias da “administração científica do trabalho“, nos princípios tayloristas e fayolistas. Logo, estas idéias tiveram profundas implicações nas organizações escolares; assim, as escolas passaram a ser vistas, como uma organização que deve promover a eficiência e a produtividade.

Ao transpor as teorias administrativas para dentro do universo escolar, todos os problemas tornavam-se técnicos, para resolvê-los bastavam apenas melhorar as formas de planejamento, organização, o exercício da direção, a coordenação e o controle das atividades e pessoas.

Muitos dos profissionais ligados à educação apenas cumpriam tarefas, meramente rotineiras e mecanicistas para realização do trabalho.

Dentro da visão tecnicista, o lado humano da gestão foi esquecido ou não tinha espaço. A identidade própria de cada escola, a cultura, os interesses, os desejos e os projetos da comunidade escolar não eram valorizados. Eram esquecidos os principais objetivos do processo de ensino para o qual as organizações escolares estão destinadas, que são promover a socialização, ampliar os conhecimentos, desenvolver o pensamento e o raciocínio, entre outros.

### **1.3.1 Gestão / Administração – Conceitos**

#### **1.3.1.1 Perspectiva Etimológica**

Etimologicamente, o termo gestão vem do latim “gentio” que, por sua vez, origina-se de “genere” trazer em si, produzir. Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), mas também é algo que traz em si, porque nele está contido. O conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior de democracia.

#### **1.3.2 Gestão Administrativa**

Gestão é administração, é direção, relaciona-se com atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função desempenhar seu papel.

Gestão constitui de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. (FERREIRA, 2000,p.197)

No entanto, a passagem de uma administração autoritária para uma democrática e participativa é complexa e terá de enfrentar vários desafios ou superar diversos obstáculos, antes de produzir os resultados esperados. O maior e mais difícil desafio a ser resolvido é fazer com que a administração escolar nas instituições de ensino, atinja um grau satisfatório de autonomia, que lhes garantam recursos e condições capazes de permitir a implantação de novas idéias pedagógicas e administrativas surgidas no coletivo.

Logo, sabendo da complexidade e da dificuldade que as mudanças provocam, já que para se mudar de uma idéia/ação que não corresponda à realidade vigente para outra nova idéia/ação que exija a ruptura histórica na prática administrativa da escola, requer tempo e conscientização dos profissionais. A exemplo disso, Luck cita :

Nem sempre os membros da escola estiveram preparados para formas complexas de ação e passaram a simplificá-las e a estereotipá-las, burocratizando-as e estabelecendo, desnecessariamente, hierarquização e segmentação inadequada. (LUCK,2000, p. 88)

Portanto, toda mudança provocada no âmbito de qualquer instituição exige muito diálogo, para não evoluir para um grau de insatisfação em que não exista espaço para discussões , questionamento e, muito menos, críticas.

Um conselho é formado por representantes eleitos de todos os setores da entidade administrada, com poderes não só consultivos, mas também normativos e até deliberativos.

No caso específico da escola, este conselho é formado por representantes dos alunos, professores, funcionários e setores de apoio. Gestão participativa parece, portanto, minimizar o aspecto coercitivo inerente à própria administração, já que as decisões não ocorrem unilateralmente de cima para baixo, mas, ao contrário de baixo para cima, pois cada indivíduo participa direta ou indiretamente das decisões administrativas.

O que significa aceitarmos um Conselho onde há participação de pais, alunos, professores, funcionários e especialistas como órgão máximo de deliberação no interior da escola? Refletirmos sobre isto pode ser bastante esclarecedor. Entendo que a resposta a esta questão é que a existência do conselho significa a afirmação de que nenhum setor detém a competência específica para gerir a escola. Significa, portanto, a difusão da visão de que o conjunto da comunidade escolar está, cada setor com a sua parcela, em condições de contribuir para a gestão coletiva da Escola. ( OLIVEIRA, 1993, p. 120)

#### **1.4 A formação do gestor escolar ( diretor de escola)**

*A formação dos profissionais da educação destaca-se como um tema crucial é, sem dúvida, um*

*dos mais importantes, dentre as Políticas Públicas para a educação, pois os desafios colocados à escola exigem do trabalho educativo outro patamar profissional muito superior ao existente hoje.*

*É necessário pensar que, além de uma formação consistente, é preciso oferecer aos educadores oportunidades de formação continuada que dêem conta do tipo de profissional que a atual sociedade exige.*

*A transformação que se busca exige uma nova visão: mais criativa, menos acomodada, mais participativa, mais ética, mais democrática e tecnologicamente mais exigente. Requer, portanto, a preparação de profissionais dinâmicos, professores e administradores escolares capazes de promover e conduzir as mudanças necessárias. (ALONSO, 2003, p. 30)*

*Para Alonso, as exigências contemporâneas encaminhas à escola, tornam necessários novos procedimentos e planejamentos de ações até pouco tempo desconhecidos no cenário escolar e para novos papéis, novas funções e competências.*

O tema formação continuada, em especial na área educacional, tem presença marcante no debate atual, sendo a formação do profissional e de seu trabalho. Nesse contexto, é parte essencial do processo de profissionalização dos profissionais da educação

brasileira, embora a educação e seus profissionais ainda sejam pouco valorizados no País, sobretudo em se tratando de investimento público.

Profissionalismo exige compreensão das questões envolvidas no trabalho, competência para que sejam identificadas e resolvidas, autonomia e responsabilidade pelas opções feitas e decisões tomadas.

Nesta perspectiva, a formação do gestor educacional envolve singularidades e complexidades próprias da natureza da função, como um profissional que atua com e nas relações humanas, que aliadas à sua tarefa de gestor escolar coloca-o em uma situação de envolvimento pessoal nas relações que se estabelecem com seus pares. Relações estas que não são poucas nem simples. A realidade educativa em que o gestor atua, é complexa e mutável, com frequência é conflituosa e apresenta problemas que não são facilmente categorizáveis nem sempre possibilitam soluções *apriori*, mas, o que se tem, muitas vezes, são situações problemáticas que pedem soluções coletivas.

Estas considerações estimulam a explicitar a formação do gestor estadual que atua nas Unidades de Educação Fundamental e Média.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, quando trata dos Profissionais da Educação, no título VI, artigo 64, diz que :

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

***Entretanto, a LDB nº 9.394/96 vem suscitando as mais diferentes interpretações, consoante aos princípios e ideários pedagógicos de quem a examina.***

A visão do administrador escolar como simples executor de tarefas burocráticas preestabelecidas já está ultrapassada. Atualmente, é preciso ter competência técnico-pedagógica para administrar a instituição que dirige, capacidade de liderança, autodisciplina, capacidade de pensar e agir responsavelmente, trabalhar com o outro em cooperação e sobretudo, conhecer seu cotidiano e seu entorno escolar.

O gestor escolar deve ter o seguinte perfil profissional: observar, pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar, de forma, aprimorá-lo conscientemente; compreender os condicionamentos sociopolíticos que interferem no cotidiano escolar para promover a integração com a comunidade, construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e aprendizagem recíproca; propor e planejar ações que, voltadas ao contexto socioeconômico e cultural do entorno escolar, incorporem as demandas e os anseios da comunidade local aos propósitos pedagógicos da escola.

O administrador deve valorizar a gestão participativa, como forma de fortalecimento institucional e de melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos; articular e executar as políticas educacionais na qualidade de líder e mediador entre essas políticas e o projeto político-pedagógico escolar, construído no coletivo da comunidade.

O administrador escolar precisa reconhecer a importância das ações de formação continuada no aprimoramento dos profissionais que atuam na escola, criar espaços que favoreçam o desenvolvimento dessas ações; cuidar para que as ações de formação continuada traduzam-se efetivamente em contribuição ao enriquecimento da prática pedagógica em sala de aula; acompanhar e avaliar o desenvolvimento do projeto pedagógico e os indicadores de aprendizagem com vistas à melhoria do desempenho escolar; compreender os princípios e diretrizes da administração pública e incorporá-los à prática gestora no cotidiano de sua administração.

*De acordo com o Comunicado SE, de 15/03/2006 ( Concurso Público de provas e títulos para o provimento de cargos de Diretor de Escola, disponíveis no quadro de recursos humanos da SEE, o Gestor Escolar deve ter competências e habilidades para:*

- 1 - compreender a natureza, a organização e o funcionamento da educação escolar, suas relações com o contexto histórico-social e com o desenvolvimento humano, bem como a gestão do sistema escolar, seus níveis e modalidades de ensino;
- 2 - apropriar-se dos fundamentos e das teorias do processo de ensino e de aprendizagem;
- 3 - relacionar princípios, teorias e normas legais a situações reais, interpretando e aplicando a legislação de ensino a favor da população escolar;

- 4 - identificar e avaliar criticamente os impactos de diretrizes e medidas educacionais, objetivando tomada de decisão, com vistas à garantia de uma educação plena;
- 5 - comunicar-se com clareza, em diferentes situações, com distintos interlocutores, utilizando as linguagens e as tecnologias próprias;
- 6 - socializar informações e conhecimentos na busca do diálogo permanente com a comunidade intra e extra-escolar;
- 7- estimular a participação dos colegiados e instituições escolares, promovendo o envolvimento e a participação efetiva de todos, como fator de desenvolvimento da autonomia da escola;
- 8 - compreender, valorizar e implementar o trabalho coletivo, reconhecendo e respeitando as diferenças pessoais e as contribuições de todos participantes;
- 9 - incorporar à sua prática valores, atitudes e sentido de justiça, essenciais ao convívio social, solidário e ético, ao aprimoramento pessoal e à valorização da vida;
- 10 - utilizar recursos tecnológicos nas atividades de gestão escolar;
- 11 - promover ações de formação continuada, garantindo espaços de partilha de experiência e reflexão, especialmente, nas Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPCs), que possibilitem seu desenvolvimento pessoal e aprimoramento profissional, bem como do grupo que lidera;
- 12 - elaborar de forma participativa os planos de aplicação dos recursos físicos e financeiros, vinculados ao projeto pedagógico da escola;
- 13 - responsabilizar-se pela administração de pessoal, recursos materiais e financeiros e do patrimônio escolar com transparência nos procedimentos administrativos, garantindo a legalidade, a publicidade e a autenticidade das ações e dos documentos escolares; e
- 14 - fortalecer o vínculo com a comunidade local, buscando estabelecer, com outras instituições e lideranças comunitárias, parcerias que promovam o enriquecimento do trabalho da escola e da comunidade onde ela se insere. (SÃO PAULO, 2006)

## **CAPÍTULO II**

### ***AUTONOMIA RELATIVA DA ESCOLA PÚBLICA***

**A cada dia, um conceito novo ou uma palavra-chave é incorporada ao vocabulário do cotidiano escolar, tanto na gestão administrativa como na pedagógica.**

**Na gestão pedagógica, vários conceitos estão sendo incorporados ao cotidiano do professor; entre eles, a palavra Cidadania:**

**tem sido ultimamente a palavra-chave de todos os discursos, do político ao educacional. A intensidade do uso do termo é proporcional à dificuldade de convivência entre os seres humanos. Homens e mulheres no contexto mundial, como no Brasil, não criaram uma ética política, uma ética social capaz de acompanhar os progressos em outros campos. A razão humana conseguiu levar a ciência a níveis inimagináveis. A sofisticação tecnológica atinge os campos mais diversos, da genética à cosmetologia. Permanecem insolúveis, no entanto, a maioria dos**

**conflitos étnicos, religiosos, sexuais, territoriais, econômicos, que assolam o mundo. ( ANDRADE, 2005, p.211)**

**Segundo Andrade, este termo já se tornou um clichê; tantas vezes, é repetido em documentos oficiais (Leis de Diretrizes e Bases da Educação, documentos norteadores dos cursos, Parâmetros Curriculares Nacionais), na fala dos professores de todos os níveis e nos registros escritos de suas funções educativas (planos de curso, avaliações de desempenho, relatórios).**

**Seu uso tornou-se tão comum que a própria questão da cidadania pode correr o risco de ser dada por encerrada, resolvida, pronta e acabada, como algo transcendente, uma verdade absoluta, inerente ao ato de educar e desejada por todos, um fim em si mesma.**

**Na gestão administrativa, os conceitos incorporados ao cotidiano do gestor escolar, pelos mesmos documentos oficiais (Leis de Diretrizes e Bases da Educação, documentos norteadores dos cursos, Parâmetros Curriculares Nacionais), são: gestão democrática, descentralização, democratização, proposta pedagógica e autonomia da escola.**

**De tempos em tempos, surgem novos conceitos que logo são incorporados à prática cotidiana sem se perceber como surgiram, por isso é necessário conhecer a história da educação brasileira, para saber como apareceu a escola no Brasil e as transformações ocorridas dentro dela,**

**tanto na organização, na estrutura como no currículo.**

Conhecer o contexto histórico de cada época, faz com que se entenda como surgem os conceitos e sua importância dentro da evolução da educação.

Todas essas transformações não são isoladas, pois as alterações sofridas pela escola são reflexos de mudanças sociopolíticas e econômicas que aconteceram no Brasil desde seu descobrimento:

[...] A evolução do sistema educacional brasileiro, a expansão do ensino e os rumos que esta tomou só podem ser compreendidos a partir da realidade concreta criada pela nossa herança cultural, evolução econômica e estruturação do poder político.  
(ROMANELLI, 2005, p. 19)

Desde o início da colonização, a educação brasileira sempre atendeu aos interesses e pressões internas e externas. Os modelos educacionais e valores culturais foram transplantados<sup>2</sup> dos europeus aos índios pelos jesuítas, cujo objetivo era a evangelização, mas perceberam que só seria possível, se eles soubessem ler e escrever.

**Romanelli diz que, ao percorrer a história da educação brasileira, percebe-se que o método pedagógico dos jesuítas funcionou absoluto durante 210 anos, de 1549 a 1759, quando houve uma ruptura: a expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal. Se existia alguma coisa muito bem estruturada em termos de educação, o que se viu a seguir, foi o mais absoluto caos, pois o sistema jesuítico foi desmantelado e nada que pudesse chegar próximo dele**

---

<sup>2</sup> ROMANELLI, O. O. *A História da Educação no Brasil (1930/1973)*. São Paulo. Vozes, (2005), transplantado é expressão de Nelson Werneck Sodré, para designar o que ocorreu quando os europeus aqui chegaram: houve uma transferência pura e simples dos padrões culturais europeus para as terras das Américas. A cultura indígena foi praticamente aniquilada e a transferência desses padrões se fez mais ou menos na base de um transplante, que se afigura adequado, tanto mais quanto sabemos que se tratou de enxertar uma espécie de corpo estranho em um meio que não era ao menos semelhante ao da origem.

**foi organizado para dar continuidade a um trabalho em educação. A situação só sofreu mudança com a chegada da família real ao Brasil em 1808.**

**Na verdade, não se conseguiu implantar um sistema educacional nas terras brasileiras, mas a vinda da família real permitiu uma nova ruptura com a situação anterior. Para preparar terreno para sua estada no País, D. João VI abriu Academias Militares, Escolas de Direito e Medicina, a Biblioteca Real, o Jardim Botânico e sua iniciativa mais marcante em termos de mudança foi a instalação da Imprensa Régia. Segundo Romanelli, o Brasil foi finalmente "descoberto" .**

**A presença do príncipe regente, D. João, por 12 anos, trouxe sensíveis mudanças no quadro das instituições educacionais da época. A principal delas foi sem dúvida a criação dos primeiros cursos superiores ( não teológicos na colônia ) e também se iniciou nesse período um processo de autonomia que iria culminar na independência política. Todavia, o aspecto de maior relevância dessas iniciativas foi o fato de terem sido levados a cabo, com o propósito exclusivo de proporcionar educação para elite aristocrática e nobre que se compunha a corte. ( ROMANELLI, 2005, p. 38)**

Conforme o autor, com a República muitas reformas seguiram-se, mas não lograram acarretar nenhuma mudança substancial ao sistema. Algumas, como a Lei Orgânica Rivadávia Correa, no governo do Marechal Hermes da Fonseca, em 1911, chegaram até a ocasionar um retrocesso na evolução do sistema por facultar total liberdade e autonomia aos estabelecimentos e suprimir o caráter oficial do ensino, o que trouxe resultados desastrosos.

Em 1932, a palavra autonomia aparece novamente em um documento produzido por um grupo de intelectuais brasileiros, com objetivo de traçar as diretrizes de uma

verdadeira política nacional de educação e ensino, abrangendo todos seus aspectos, modalidades e níveis (LEMME, 1984, p.263). Trata-se do “O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. A Reconstrução Educacional no Brasil – Ao Povo e ao Governo”.

O Manifesto apresenta a novidade de vislumbrar a educação, como um problema social, preconiza a mudança de métodos educacionais, coloca o educando como centro da ação pedagógica.

Oliveira afirma que:

Historicamente, as lutas pela autonomia na educação brasileira estão ligadas ao movimento escolanovista e às primeiras iniciativas da educação libertária nas décadas de 20 e 30 do século XX, que exerceram um papel crítico e mobilizador contra o poder instituído verticalmente, contra a autoridade e contra a burocratização. Mais recentemente, nos anos 70 e 80, foram acentuadas as críticas à centralização do sistema educacional, situando-o como instrumento de reprodução das relações sociais de dominação, agora associando a idéia de autonomia a uma concepção emancipatória e de democratização da escola. (OLIVEIRA, 2005, p. 21)

Na década de 1970, começa em escala mundial um movimento pela democratização e descentralização da educação, tendo como justificativa a adequação do aparelho administrativo aos requerimentos da nova ordem econômica, pois percebe-se uma crise fiscal e política iminente.

## *2.1 Conceito de Autonomia escolar*

*Com a democratização e a descentralização da educação, aparece o conceito de autonomia da escola.*

*A palavra autonomia vem do grego e significa capacidade de autodeterminar-se, de auto-realizar-se (autos-si mesmo: nomos – lei). O sentido etimológico é, portanto, de autogoverno, autoconstrução. Uma escola autônoma, do ponto de vista da sua gestão, seria aquela que se autogoverna. Na perspectiva pedagógico-curricular, seria aquela que escolhe seus próprios caminhos quanto aos objetivos, métodos, conteúdos e avaliação. A autonomia sempre está condicionada pelas circunstâncias e será sempre socialmente determinada. (BARROSO apud OLIVEIRA, 2005, p. 21)*

*Embora o termo pareça ser um conceito novo na teoria educacional, não é, pois já estava impresso no documento denominado “Manifesto dos pioneiros da educação”, com a conotação de liberdade regimental das escolas.*

Este documento foi redigido por 25 pessoas conhecidas nacionalmente e envolvidas com os problemas educacionais e políticos brasileiros, entre elas, Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira, Sampaio Dória, Lourenço Filho e Almeida Júnior.

Segundo Azanha,

No longo documento, a palavra "autonomia" aparece duas ou três vezes e apenas para indicar a conveniência de que, além das verbas orçamentárias, fosse constituído um fundo especial destinado exclusivamente a atender empreendimentos

educacionais que assim ficariam a salvo de injunções estranhas à questão educacional. ( AZANHA, 1995, p.38)

*No primeiro momento, autonomia parece sinônimo de "liberdade", mas não pode ser liberdade total, porque somos seres dependentes, não só ao nascer, mas, pela vida afora, já que vivemos em sociedade.*

*A escola é a mesma coisa, é uma instituição social, faz parte de um sistema de educação; regras e diretrizes que precisam ser cumpridas, a sua autonomia é relativa.*

Azanha cita que todo momento histórico tem suas "palavras sagradas" e estas, por sua vez, estão relacionadas à mentalidade da época:

Segundo Lovejoy - um eminente historiador da Filosofia - a mentalidade de uma época é apreensível a partir de diversos caminhos. Um desses caminhos possíveis poderia iniciar-se pela identificação daquelas palavras que num determinado período aparecem como indispensáveis na discussão de certos problemas. Essas palavras tornam-se "sagradas", no dizer de Lovejoy. Isso ocorre porque a palavra, por um ou mais de seus significados, "está de acordo com as crenças prevalecentes, com a escala de valores e com os gostos de uma determinada época". ( AZANHA, 1995, p. 37)

Para o autor, o uso das palavras sagradas de um determinado período permite a captação dos sentimentos e dos valores que se associaram a esse emprego e, por isso mesmo, impregnaram a mentalidade da época.

Transpondo essas idéias para o campo da educação brasileira acreditamos que será possível apreender grande parte da mentalidade pedagógica recente se a atenção for focalizada nos usos de algumas palavras como "autonomia", "gestão

democrática", "participação" e outras correlatas, porque essas palavras se tornaram "sagradas" e, como tais, portadoras, nos seus usos, das crenças, dos valores e dos modismos intelectuais que condicionam as discussões e a proposição de soluções dos problemas educacionais atuais. (AZANHA, 1995, p. 37)

O termo "autonomia" aparece novamente, mas, de maneira implícita, em 1961, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961), que, em seu artigo 43, fixava a norma que cada estabelecimento, público ou particular, deveria organizar-se por meio de regimento próprio (LDB nº 4.024 de 20/12/1961). (BRASIL, 1961)

A Lei nº 4.024/61 foi revogada pela Lei nº 5.692/71, segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional publicada no Brasil, mas manteve em seu corpo a norma do regimento próprio da lei anterior. (BRASIL, 1996)

O conceito de "autonomia" que aparece nos três documentos citados não tinha o mesmo significado que foi dado hoje pela LDB nº 9.394/96, mas, apenas o caráter de liberdade regimental que foi logo cancelado com a publicação dos arts. 70 e 81, nos quais se permite a adoção do regimento comum pelas administrações de sistemas de ensino. Esse cancelamento efetivamente ocorreu em São Paulo, em níveis de Município e Estado, nos quais foram instituídos regimentos comuns às respectivas redes escolares.

Em 30 de julho de 1997, a Deliberação CEE nº 10/97 e a Indicação CEE nº 9/97 foram aprovadas pelo Conselho Estadual de Educação, que fixam diretrizes para a elaboração do Regimento dos estabelecimentos de ensino fundamental e médio que, ao contrário da legislação anterior, deixa explícito que à escola compete a elaboração de sua proposta pedagógica e de seu regimento, como expressão efetiva de sua autonomia pedagógica, administrativa e de gestão, respeitadas as normas e diretrizes do respectivo sistema. (SÃO PAULO, 1997)

O texto da Indicação CEE 09/97 diz que a autonomia expressa-se, pelo fato dos sistemas não baixarem normas prescritivas, com modelos de propostas pedagógicas e regimentos, mas, antes deverão cuidar de apresentar diretrizes com caráter de princípios norteadores. (SÃO PAULO, 1997)

Como diretrizes para a formulação do Regimento estão: duração dos Cursos de Ensino Fundamental e Médio (carga horária anual), critérios de organização do ensino (em séries ou ciclos anuais), classificação e reclassificação de alunos, criação de classes ou turmas especiais, verificação do rendimento escolar, frequência, progressão parcial,

matérias obrigatórias, regime de progressão continuada e ensino religioso. (SÃO PAULO,1997)

Ainda na Indicação CEE 09/97, aparecem os tópicos mínimos que devem constar dos regimentos escolares: identificação dos estabelecimentos, fins e objetivos dos estabelecimentos, organização administrativa e técnica, organização da vida escolar; níveis e modalidades de educação e ensino; fins e objetivos dos cursos; mínimo de duração, carga horária e outros.

O conceito de autonomia, segundo Barroso,

***Está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo se a autonomia pressupõe a liberdade ( e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. (BARROSO, 2001, p.16)***

Embora cada escola tenha competência para elaboração de seu regimento interno, planos de gestão e normas, tem uma autonomia relativa, pois deve obedecer às diretrizes impostas pelo sistema educacional, sendo relativa, porque existem limitações impostas pelos órgãos centrais a que está vinculada, por meio de legislação específica.

A construção da autonomia da Escola não exime a Administração do Sistema de Ensino da responsabilidade de fixar as diretrizes e as metas de uma política educacional. Mas, quando as escolas não têm sua autonomia e responsabilidades claramente definidas, a

tendência da Administração é a de regulamentar em excesso e a das escolas, a de ficarem imobilizadas aguardando as ordens. A autonomia deixa de significar uma condição de trabalho que as próprias escolas estabelecem, para ser algo outorgado por normas a toda a Rede. ( AZANHA,1995).

Percebe-se que a autonomia da escola está bem regulamentada pelos documentos oficiais, mas só isso não basta, é preciso que seja incorporada à cultura organizacional da escola e da sociedade. Para isso, são necessários conhecimento e formação, que só poderão ocorrer por meio de implantação de mecanismos de formação com objetivos de formar cidadãos/sujeitos mais participativos.

Não mudamos a história sem o conhecimento, mas temos que educar o conhecimento e as pessoas para se tornarem sujeitos da sua história e intervirem no mercado como sujeitos e não como povo sujeitado, massa de manobra da lógica interna da razão econômica. O mercado precisa estar submetido à cidadania. A escola não distribui renda, mas distribui conhecimento que é poder. Escola cidadã é aquela que coloca o conhecimento - capital intelectual tão importante quanto o capital financeiro - nas mãos de todos, principalmente dos excluídos e forma o cidadão completo, competente, solidário, não apenas o cidadão competitivo, como quer a educação burguesa. (GADOTTI, 2006, p. 16 )

Gadotti considera que nosso *apartheid social* não será superado apenas com uma melhor distribuição de renda e com a solidariedade da classe média, mas é preciso preparar os jovens para o trabalho. Só a educação básica de qualidade para todos, poderá acabar com a miséria, como ficou demonstrado, entre outros países, como: Coreia do Sul, Hong Kong e Taiwan que, há trinta anos, se encontrava em situação similar à do Brasil e hoje, estão muito mais desenvolvidos, graças a investimentos maciços em educação.

A Constituição Federal de 1988 – CF/88, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96 apresentam muitas inovações na Gestão Escolar e, pela primeira vez, fazem referência à autonomia da escola, à gestão democrática e à descentralização, assim expressas no artigo 206:

*O ensino será ministrado com base nos princípios (...) inciso II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; inciso VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Artigo 211 – A União, os Estados, o distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.*

Neste artigo, surge a autonomia dos sistemas de ensino, que caberá à União as funções redistributiva e supletiva.

A Constituição do Estado de São Paulo já garante a descentralização de poder no seu artigo 208 –“ A lei organizará o Sistema de Ensino do Estado de São Paulo, levando em conta o princípio de descentralização”.

Ainda em âmbito legislativo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96, artigo 2º define como princípios fundamentais da educação nacional a liberdade e a solidariedade humana e, como finalidade da Educação Básica, o desenvolvimento do educando para o exercício da cidadania, fornecendo-lhe os meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Por si mesmo, esses marcos legais representam um avanço e não há dúvidas de que alavancaram importantes ganhos na gestão da escola pública. Na prática, isso implica garantir inovações na administração da escola pública.

Portanto, em virtude das mudanças introduzidas no âmbito da Gestão Escolar, este estudo visa a tratar da construção da autonomia, dentro das Instituições de Educação Básica ( Ensino Fundamental e Médio ).

Meu interesse pela Rede Estadual de Ensino deve-se ao fato de trabalhar no magistério público paulista há vinte anos, primeiro como professora de Ensino Fundamental de 1ª a 4ª série e há quatro anos como diretora de escola.

Nos dias de hoje, a gestão revela-se como uma área de conhecimento humano, cheia de complexidade e desafios, cada organização escolar requer a tomada de decisões, a coordenação de muitas atividades, a condução de pessoas, a avaliação de desempenho

dirigido aos objetivos traçados. Em suma, os gestores enfrentam novos e sérios desafios que vão surgindo ao longo da implantação de políticas públicas, que irão gerir os pressupostos técnico– pedagógicos das instituições escolares, tal qual surgem para a educação básica . Nesse contexto, é preciso :

- a) analisar o processo de construção da autonomia da escola;
- b) buscar subsídios para compreender o papel da Gestão da Educação Fundamental e Média, frente às demandas que se apresentam à escola;
- c) investigar o perfil dos profissionais que trabalham com a Gestão da Escola pública paulista;
- d) reconhecer a ação dos Gestores em prol da construção da autonomia da escola; e
- e) desvendar os caminhos possíveis que o Gestor Escolar deve percorrer para construção da autonomia de sua unidade administrativa (escola ).

A descentralização, a democratização da gestão escolar e a autonomia da escola aparecem muitas vezes de forma correlata, inclusive sendo encontradas como “sinônimas”, tanto em documentos oficiais como na literatura que aborda o tema. Os instrumentos de construção de uma escola pública democrática, segundo esses documentos, são os projetos político-pedagógicos e os Conselhos Escolares. Estes são uma instância de decisão colegiada com a função de gerir a escola democraticamente, representando os diferentes segmentos da comunidade escolar, com papel ativo na construção de seu projeto político-pedagógico, em sua implantação, acompanhamento e avaliação sistemática. ( MARQUES, 2006, p.580)

O autor considera que o processo de construção de uma escola pública democrática, autônoma, universal e de qualidade que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, possibilita uma relação diferenciada com o espaço público, além da formação da cidadania e do aprendizado democrático, o que envolveria, portanto, partilha de poder.

***Mas, repassar a responsabilidade às escolas, a fim de que cumpram sua finalidade de oferecer educação de qualidade à população brasileira, sem que não sejam oferecidas estruturas***

***físicas, financeiras e humanas, como pretexto de fortalecer a autonomia, é uma forma de ameaçar a estabilidade da escola pública, pois não há educação de qualidade sem recursos financeiros. Dessa forma, o Estado deve ampliar a aplicação dos recursos necessários, para que a escola cumpra seus objetivos.***

Há duas suposições de autonomia: a primeira, mesmo em condições legais, só se dará se os sujeitos assim desejarem, podendo tomar sentido diferente do proposto pelos formuladores de política; a segunda, as aspirações, os desejos, as vontades e experiências do coletivo conformam-se em sua instância representativa, que é o Conselho Escolar.

A gestão democrática da educação abre a possibilidade, para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da comunidade, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia.

A LDB aponta para o fortalecimento do poder local e da autonomia da escola com um princípio que deverá ser perseguido, para que diferentes unidades escolares construam seu próprio projeto pedagógico e institucional, reduzindo os controles e limites centrais que possam entravar os avanços na qualidade do ensino para todos.

A democratização da gestão escolar implica condições de autonomia técnica, financeira e pedagógica para que as escolas possam administrar seu projeto educativo com responsabilidade. Os Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres e o Grêmios Estudantis exigem a instalação de um processo de discussão e de informações para a concretização da autonomia na escola, onde esses colegiados possam avaliar a produtividade da escola, da aprendizagem dos alunos, por se considerar que um ensino de qualidade passa pela qualificação da demanda e por uma gestão escolar colegiada. ( MARQUES, 2006, p.584)

O fato de existir um Conselho de Escola e um projeto pedagógico não garantem a autonomia da escola, se estes instrumentos forem apenas de caráter formal. Os Conselhos

Escolares têm caráter deliberativo, enquanto as APMs, funcionam como órgãos executivos (exigência do governo federal para envio de recursos às Unidades Escolares).

Estes órgãos, como auxiliares da gestão escolar, exercem uma função bem mais ampla do que decidir sobre a utilização das verbas e posterior fiscalização. A gestão dos recursos financeiros pelo coletivo da escola é importante e inclui-se na gestão da escola, que é mais ampla e ultrapassa os limites do financeiro, abarcando, assim, o todo da escola.

## ***2.2 Trabalho Coletivo***

No trabalho dentro da escola, as mudanças só poderão acontecer se realmente conseguirmos o compromisso e o envolvimento de todos os componentes da equipe escolar, e que todos se reconheçam como agentes de transformação social.

Sabe-se da importância do trabalho coletivo dentro das escolas, onde não existem mecanismos para fazer com que os professores trabalhem em apenas uma unidade; muitos deles lecionam em duas ou três escolas, acumulam cargos nas redes estadual, municipal e particular em virtude dos baixos salários.

O gestor exerce uma função essencial e deve se constituir no motivador, estimulando a iniciativa e a criatividade de professores e alunos, sem perder de vista as diretrizes do sistema. Deve favorecer o diálogo dos professores entre si, com os alunos e com a comunidade, para que o trabalho pedagógico seja coletivo; e favoreça um espaço de formação continuada para sanar as dificuldades e falhas da formação inicial.

Nesta perspectiva, Nogueira, afirma que:

Desenvolver um projeto pedagógico na Escola não pode ser confundido com organizar grupos de formação em serviço para professores. Esta atividade é importante, mas de modo algum é a única necessária àquele propósito. É bom lembrar, com Maria Amélia Goldberg, que enfatizar a formação e o aperfeiçoamento de agentes educacionais como única saída para os problemas do ensino é compactuar com a "ideologia do beatério", segundo a qual o Magistério é um sacerdócio, que não precisa ser bem-remunerado, pois o docente já retira satisfações maiores "do

exercício beatífico de sua profissão". A autora defende a necessidade de valorização econômica e social dos agentes educativos, como condição para que eles possam comprometer-se com mudanças qualitativas na Escola Pública. No entanto, a luta por melhores salários não pode assumir um caráter corporativista, em que o professor quer ganhar cada vez mais e produzir cada vez menos. (NOGUEIRA, 1993, p. 65)

Fusari (1993) aponta alguns entraves que dificultam o trabalho coletivo das escolas públicas:

- A nossa sociedade valoriza e reforça o individualismo nas pessoas, como elemento básico para a manutenção e expansão do sistema capitalista vigente. A questão do individualismo, portanto - presente também nas escolas, mas não só - é uma característica da estrutura da sociedade brasileira;
- Os cursos de formação de professores (Habilitação para o Magistério, Pedagogia e Licenciaturas) não vivenciam uma proposta pedagógica fruto de um trabalho coletivo dos docentes que atuam nestes cursos. Ironicamente, os futuros educadores escolares aprendem nos próprios cursos de formação como trabalhar de maneira desarticulada e fragmentada, sem uma percepção e um compromisso com a visão de totalidade do currículo escolar. Em outras palavras, a ausência de um trabalho pedagógico interdisciplinar nos próprios cursos de formação contribui para a desarticulação do trabalho na Unidade Escolar;
- Não existe um trabalho coletivo articulado e coerente nos próprios órgãos que compõem a estrutura da Secretaria de Estado da Educação. É freqüente a perplexidade da Unidade Escolar diante de solicitações contraditórias e/ou superpostas vindas dos órgãos centrais e das Diretorias de Ensino;

- Faltam professores nas escolas, havendo casos em que os alunos percorrem o semestre ou até o ano letivo com docentes eventuais ( substitutos) em várias disciplinas. Isto é um sintoma, um alarme de que algo de grave ocorre no magistério público;
- Além da falta de professores nas unidades escolares, da improvisação, das situações de emergência para tapar a lacuna da ausência de professores, a rotatividade do corpo docente, da direção e dos funcionários é uma realidade que dificulta a organização pedagógico-administrativa da Escola;
- O calendário escolar não prevê momentos para a articulação dos educadores de escola. Os professores têm poucos espaços para refletir, discutir e debater a própria prática, com o objetivo de aperfeiçoá-la;
- Não existe, portanto, uma tradição de trabalho coletivo nas escolas estaduais em geral;
- Faltam lideranças que coordenem um trabalho coletivo, centrado em torno da formação de um tipo de cidadão;
- Falta aos professores a vivência de uma proposta de trabalho curricular interdisciplinar, na qual a interdisciplinaridade deixe de ser um conceito abstrato, transformando-se numa proposta pedagógica coletiva, concreta e progressista; e
- Uma grande frustração toma conta atualmente do magistério de forma geral; ela vem de longa data e tudo indica que vivemos o ponto máximo desse sentimento: poucos querem ser professores, muitos docentes querem abandonar o magistério. ( FUSARI, 1993, p.4 )

Conforme o autor, nem todos os entraves existentes foram abordados aqui. Existem outros relacionados diretamente com as condições de vida e de trabalho aos quais os trabalhadores brasileiros estão submetidos. Dentre esses entraves, a questão salarial merece um destaque especial, conforme as condições salariais atuais do magistério firam a

dignidade daqueles que tentam fazer da Educação um exercício de cidadania e profissionalismo.

Para subsidiar diretores, coordenadores, professores e supervisores no planejamento educacional, Fusari (1993) propõe um roteiro de questões, no intuito de instrumentalizar os educadores na organização do trabalho escolar, envolvendo o planejamento educacional da Escola, as semanas de planejamento e a elaboração de planos de ensino. Enfim, um material que se propõe também a contribuir para a construção da Proposta Educacional das unidades escolares.

As questões propostas pelo autor, envolvem uma auto-avaliação do trabalho escolar do ano anterior, professor, aluno, a prática pedagógica, as condições do prédio escolar, etc.

Com base nas respostas desencadeadas pelos professores, elaborase um documento que servirá de base para orientar o planejamento do ano seguinte.

O roteiro de Fusari propõe as seguintes questões:

**A - É preciso o mínimo de avaliação do ano anterior**

1. Quais foram os problemas básicos enfrentados no ano (ou semestre) letivo anterior e que nos impediram de realizar um trabalho pedagógico de melhor qualidade?

1.1. Quais foram os índices de evasão e retenção em nossa escola?

1.2. Existem dados acerca da qualidade do ensino e da aprendizagem em nossa Unidade?

1.3. Quais são as dificuldades básicas que os docentes enfrentam nas salas de aula?

1.3.1. Quais são as queixas dos professores da pré-escola e das quatro primeiras séries do 1º Grau?

1.3.2. Quais são as queixas dos professores que lecionam nas quatro últimas séries do 1º Grau?

1.3.3. E no 2º Grau, quais são as queixas?

1.3.4. Quais são as dificuldades identificadas nos diferentes períodos (matutino, vespertino e noturno)?

**B - É preciso pensar o planejamento do próximo ano (ou semestre) como um todo\***

2. Quais são os problemas da realidade brasileira atual?

2.1. Como os problemas nacionais se manifestam no nosso Estado, Região, Município, Bairro e Escola?

3. Qual é a função social da Escola brasileira?
  - 3.1. Qual é o papel da Educação Escolar na transformação da realidade brasileira?
    - 3.1.1. Como superar o "idealismo ingênuo" ("escola redentora da humanidade") e o "pessimismo crítico" (escola reprodutora das desigualdades sociais)?
    - 3.1.2. Como assumir uma atitude de "realismo crítico" ("autonomia relativa" e "especificidade da Educação Escolar")?
4. Quem são e como vivem os alunos que freqüentam a nossa escola?
  - 4.1. Quais são as necessidades e expectativas que os alunos têm a respeito desta escola?
    - 4.1.1. Quais seriam os valores que mobilizam os nossos alunos, quando se matriculam nesta escola?
5. Qual é a caracterização básica do grupo de professores da nossa escola?
  - 5.1. Quem somos, quantos somos, quais motivações dirigiram os docentes para o magistério?
6. Quais são as características físicas e organizacionais da nossa escola?
  - 6.1. O prédio da nossa escola tem condições mínimas para a realização de um bom trabalho pedagógico?
  - 6.2. Que tipo de gestão está sendo praticada na nossa escola?
    - 6.2.1. Democrática, autocrática ou laissez-faire?
7. De que maneira temos pensado e vivenciado a Proposta Educacional da Escola?
  - 7.1. Existe uma clareza (coletiva) mínima acerca do tipo de cidadão que a escola pretende ajudar a formar?
    - 7.1.1. A formação da cidadania do educando tem sido o "fio condutor" do trabalho político-pedagógico da escola?
  - 7.2. Quais são os objetivos educacionais da nossa escola?
    - 7.2.1. Quais são os objetivos dos cursos, das áreas de estudo e das disciplinas?
    - 7.2.2. Como, quando e por quem foram definidos?

**\* A Escola necessita desenvolver a capacidade de pensar o seu trabalho a curto, a médio e a longo prazos.**

**7.2.3. Eles estão apoiados numa tendência pedagógica específica? Qual?**

- 7.2.4. Quais valores estão presentes nos objetivos educacionais da nossa escola?
- 7.3. Quais conteúdos estamos trabalhando no processo de ensino-aprendizagem?

- 7.3.1. Como, quando e por quem foram selecionados?
- 7.3.2. Qual é o papel do livro didático e dos outros meios de comunicação no trato com os conteúdos?
- 7.3.3. Existe uma preocupação com a democratização e também com a construção do conhecimento?
- 7.3.4. As áreas de estudo têm propostas próprias, articulando o conteúdo trabalhado ao contexto social mais amplo?
- 7.3.5. Os alunos aprendem criticamente os conteúdos trabalhados?
- 7.4. Que métodos ("caminhos para se atingirem os objetivos educacionais") e procedimentos (etapas, passos, técnicas, uso de materiais/meios de comunicação) os conteúdos estão exigindo para se processarem os trabalhos de ensinar e aprender?
- 7.4.1. As áreas de estudo discutem a questão da relação conteúdo-método?
- 7.4.2. Foi problematizada a questão das "estratégias de ensino"? Como? Quando?
- 7.4.3. A Escola tentou discutir o método básico necessário ao atingimento dos objetivos educacionais?
- 7.4.3.1. As áreas de estudo apresentam métodos básicos de trabalho?
- 7.5. Qual é o padrão de interação professor-aluno mais praticado na nossa escola?
- 7.5.1. Existe uma relação entre os objetivos educacionais, a construção da cidadania e a interação professor-aluno nas salas de aula?
- 7.5.2. Os educadores têm clareza de que a boa interação (relação comunicacional) com os alunos facilita a aprendizagem?
- 7.6. Qual(is) tendência(s) de avaliação está(ão) sendo praticada(s) na nossa escola?
- 7.6.1. Quais são os principais problemas percebidos pelos docentes no processo de avaliação dos alunos?
- 7.6.2. Existe uma clareza de articulação profunda entre objetivos, conteúdos, métodos e avaliação?
- 7.7. Quais princípios de ensino-aprendizagem estão subsidiando o trabalho pedagógico na nossa escola?
- 7.7.1 Como as áreas de estudo definem a aprendizagem e o ensino?
- 7.8. O que queremos e precisamos mudar na nossa escola e nas nossas aulas?
- 7.8.1. Quais mudanças são necessárias no coletivo dos professores e no plano individual de cada um?

7.9. Quais condições mínimas necessitamos para realizar um bom trabalho pedagógico na nossa escola?

7.9.1. Como nos podemos mobilizar para conseguir condições mínimas de trabalho pedagógico?

7.10. Existe alguma iniciativa da escola no sentido de avaliar o seu trabalho como um todo?

7.10.1. Os diferentes cursos e as áreas de estudo e disciplina se auto-avaliam sistematicamente?

7.10.2. Os alunos avaliam a escola como um todo e em especial o processo de ensino-aprendizagem?

### **C - É preciso pensar na elaboração da Proposta Educacional da Escola e seus desdobramentos em Planos de Ensino e Planos de Aula**

8. Qual tem sido a sistemática de planejamento vivenciada na nossa escola?

8.1. Quais problemas podem ser identificados nela?

8.1.1. O que precisamos transformar nesta prática?

8.2. Como as aulas têm sido planejadas?

8.2.1. Quais instrumentos são utilizados no preparo das aulas?

8.2.2. Qual tem sido a sistemática básica que orienta o seu trabalho na sala de aula?

8.2.3. As áreas de estudo conseguem elaborar alguma proposta para a avaliação das aulas dadas?

Fusari propõe que este roteiro pode e deve ser modificado pela Escola; sua forma de utilização, parcial ou total, também deve ser decidida pelo grupo de educadores da Unidade Escolar. O aspecto mais importante a ser ressaltado é que ele pode estimular e orientar um processo de reflexão (planejamento) no interior da Escola, em diferentes momentos e situações do ano letivo, remetendo os educadores à problematização do trabalho político-pedagógico escolar como um todo: diferentes cursos, áreas de estudo, disciplinas e aulas dos professores.

Com base no roteiro, a Unidade pode e deve elaborar seu instrumento para orientação do processo de planejamento escolar, do ano letivo, do semestre e, assim, por diante. As perguntas apresentadas geram respostas e novas indagações e, assim, o processo

de planejamento de ensino na Escola vai-se concretizando e interferindo no trabalho pedagógico que ocorre nas salas de aula, no sentido de melhoria da qualidade do ensino, como um dos meios para construção da cidadania de nossos alunos (FUSARI, 1993).

### ***2.3 Gestão Participativa***

A gestão participativa constitui-se em uma alternativa à organização clássica, concebe formatos organizacionais no âmbito da escola que promovam a educação participativa e a aprendizagem não autoritária. A divisão do trabalho taylorista é substituída pela integração de tarefas firmadas no princípio da cooperação.

Esta deve ser uma preocupação de educadores, educandos, diretores e funcionários, de toda a sociedade.

Gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 2005, p.17)

*Para Luck, optar pela gestão participativa é fundamental para:*

- *melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas;*
- *garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade;*

- *aumentar o profissionalismo dos professores;*
- *combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores;*
- *motivar o apoio da comunidade escolar e local às escolas; e*
- *desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.*

*A autonomia, a descentralização e a democratização do sistema escolar sofrem mais determinações econômicas do que sociais, visto que as políticas implementadas em 1990, sob a indução do Banco Mundial, defendem a autonomia da unidade escolar, como um meio de desresponsabilização do Estado pelas questões educativas.*

*Independente do sentido que se dá aos três conceitos, sabemos também que existe uma luta da sociedade civil, desde 1970, pela participação no processo democrático.*

*A descentralização e a democratização do sistema escolar, foram anunciadas sem fazer como deveria, pois nós, profissionais da educação, sentimos que a regulamentação, o controle e a avaliação do desempenho da escola ainda estão presos aos órgãos centrais, de maneira mais acirrada do que antes.*

*Neste contexto, Oliveira refere que:*

*As dificuldades de construção da autonomia da escola são muitas e que para Barroso (2000, p. 11-31), estamos vivendo a "territorialização das políticas educativas", onde presenciamos um quadro de crise de legitimidade entre o Estado e a sociedade, entre o público e o privado, entre o interesse comum e os individuais, entre o central e o local. Esta territorialização faz com que sejam postas em prática lógicas e objetivos distintos. De um lado, propicia-se a privatização; de outro, quer-se transferir para a periferia do sistema educacional o que não consegue resolver no centro. ( OLIVEIRA, 2005, p. 24)*

*No caso da descentralização, o Estado substituiu o controle direto, centrado no respeito às normas e aos regulamentos por um controle remoto baseado nos resultados. O autor lembra que esta territorialização não põe em causa o papel do Estado na produção de uma identidade nacional e instância de coesão, mas possibilita maior autonomia e parceria com as comunidades. Nesse sentido, propõe um reforço na autonomia das escolas, tendo como princípios: legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade.*

*Para Barroso (2001) a conquista de mais autonomia pela unidade de ensino em relação aos órgãos centrais aos quais está ligada, deve ser acompanhada de maior integração com sua comunidade, concretizando-se por meio da ampliação da participação de pais, alunos, professores e funcionários na gestão escolar.*

*A participação dessa comunidade na gestão escolar pode se verificar de várias formas: seja por meio de reuniões realizadas com a direção ou coordenação; pelo contato direto no dia-a-dia com a equipe escolar, mediante os órgãos representativos existentes.*

*Consegue-se a participação dos pais no dia-a-dia, quando aparecem problemas cotidianos e os professores convocam estes. No contato direto, aproveita-se para convidá-los a estar mais presente no cotidiano escolar.*

## **CAPÍTULO III**

### **CAMINHOS POSSÍVEIS PARA CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA**

“O caminho se faz ao andar...”

#### **3.1 Teoria e prática na construção da autonomia**

Em busca de possíveis caminhos para construção da autonomia da escola, parto do princípio de que faço parte desse desafio como gestora e procuro imprimir à minha gestão um caráter democrático, assim, dentro dos limites impostos pelo sistema, tento construir a autonomia de minha unidade de ensino, pois tenho consciência da autonomia que pretendo e da comunidade escolar que dirijo, que só será construída com a ação de sujeitos coletivos capazes de realizá-la.

Dentro dos limites impostos pelo sistema, acredito que nós, gestores podemos construir a autonomia de nossa escola com base em nosso cotidiano, dando vez e voz a nossos alunos, professores, funcionários e pais.

Apesar de pouca experiência em gestão escolar, percebo que a autonomia é construída durante a ação das pessoas envolvidas. Quando digo pouca experiência, é porque ainda me sinto em processo de aprendizagem dentro da gestão escolar.

No processo de formação, professores, alunos e toda a comunidade escolar onde a escola está inserida, estão comigo e já podemos perceber os resultados dessa mudança.

O ambiente escolar tem mais vida quando todos participam, os professores ficam mais envolvidos nos projetos, os alunos passam a gostar da escola. Enfim, criamos um

clima de confiança na comunidade, no qual todos se empenham para elevar o nome da escola e do bairro.

Com um trabalho de conscientização, participação e mobilização da comunidade local, muitas melhorias foram realizadas: ruas com asfalto, iluminação, quadras comunitárias, posto de saúde, ônibus, praças, creches, pré-escola e ampliação do prédio escolar.

Concordo com Gadotti (2004), quando se refere que:

a autonomia e a gestão democrática exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto de escola. ( GADOTTI, 2004, p. 35)

Não existe uma receita pronta, cada gestor deve criar seu caminho, no dia-a-dia, na convivência com a comunidade, abrindo os portões da escola, conversando com os pais a qualquer momento no portão da escola, nas entradas e saídas de alunos, ou seja, conquistando devagar sua confiança e mostrando o quanto eles são importantes na construção do projeto de escola que eles desejam.

Quando convidamos a comunidade para vir até à escola, eles justificam a sua ausência, pela falta de tempo, mas isso não impede que o gestor convide para participar dos colegiados, professores, alunos e os pais mais atuantes no dia-a-dia escolar, já que são estes os atores que conhecem a realidade na qual a escola está inserida. As pessoas mais atuantes constituirão o sujeito coletivo, mas contarão com o apoio de todos que não poderão estar presentes.

A legislação educacional, os órgãos centrais e muitos autores apontam que o caminho para a construção da autonomia nas escolas está diretamente ligado ao fortalecimento da gestão democrática com a participação dos colegiados e, conseqüentemente, com a construção do projeto político-pedagógico, porém, cada escola possui uma identidade própria, uma história, uma realidade que precisa ser considerada pelo gestor.

Conforme Bordenave,

Apesar de a participação ser uma necessidade básica, o homem não nasce sabendo participar. A participação é habilidade que se aprende e aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas. Com a prática e a autocrítica, a participação vai se aperfeiçoando, passando de uma etapa inicial mais diretiva a uma etapa superior de maior flexibilidade e autocontrole até culminar na autogestão. ( BORDENAVE apud GASPAR, 2004, p.31)

O fato da comunidade precisar, inicialmente, ser chamada para estar presente na escola, é bem provável que essa prática se solidifique no sentido da aprendizagem democrática que, em momentos posteriores, a própria comunidade perceba a importância de sua participação, demandando um aumento dessa participação. ( MARQUES, 2003)

Azanha (1995) considera que não dá para ser de outro modo, já que o processo educativo tem como pressuposto ético a autonomia de quem educa. Sonegada esta condição, a escola perde sua autêntica feição educativa e transforma-se em instrumento de doutrinação.

As escolas públicas precisam ter a autonomia que a lei lhes confere. Não mais é possível que, nesse ponto, sejam discriminadas das escolas particulares, cuja autonomia legal é respeitada.

Azanha pede que não nos iludamos com a simples conquista da autonomia administrativa e didática fixadas em um regime próprio. Este é apenas um momento de um

projeto pedagógico mais amplo, que é a verdadeira razão de ser de uma escola democrática.

É fundamental que a autonomia de nossas escolas públicas esteja impregnada de um ideal pedagógico que constitua a base de uma tarefa educativa, cuja excelência há de ser medida pela sua capacidade de instalar uma autêntica convivência democrática, e, por isso mesmo, formar homens críticos, livres e criativos, até mesmo, com base nas condições sociais, políticas e econômicas adversas.

Por isso, é preciso não perder de vista que a busca da autonomia da escola não se alcança com a mera definição de uma nova ordenação administrativa, mas, essencialmente, pela explicitação de um ideal de educação que permita uma nova e democrática ordenação pedagógica das relações escolares.

Embora instituída por lei, a autonomia continua tendo caráter burocrático e administrativo, não provoca mobilização do magistério nem da comunidade local.

Os caminhos da autonomia só podem ser construídos pela própria escola:

**(...) ninguém poderá fazer pela escola aquilo que só ela pode fazer. Só a escola, com seu diretor, seu corpo docente, seus funcionários, suas associações de pais tem que examinar sua própria realidade específica e local; fazer um balanço das suas dificuldades e se organizar para vencê-las. Não há plano para melhoria empacotado por qualquer outro órgão que possa realmente alterar, substantivamente, a realidade de cada escola. (AZANHA, 1995, p. 24)**

Nesse contexto, parece simples: basta reunir a comunidade local, discutir os problemas, organizar-se para resolvê-los, planejar as ações e executá-las com a ajuda de todos.

Infelizmente, não é assim. O trabalho coletivo com a comunidade não acontece do dia para a noite, leva tempo. Com a rotatividade de professores, todo o trabalho se perde a cada recomeço de ano letivo.

Em 2004, entrei na escola com uma equipe; em 2005, a maioria dos professores mudou e com a remoção que acontece anualmente, muitos se inscrevem e vão embora, pois no geral eles vêm de outras cidades e pretendem voltar para casa.

As escolas com seu quadro composto de professores efetivos e estáveis, conseguem organizar seu próprio plano de ensino, seu plano de melhoria que, às vezes, passa por providências não pedagógicas, mas de recursos humanos, materiais e físicos. A escola é uma comunidade, com problemas específicos e próprios.

Portanto, para construir a autonomia escolar e melhorar a qualidade do ensino, é preciso a participação da comunidade e a competência de seu diretor afinal, já se tem tudo instituído por lei, assim, as normas devem ser cumpridas. Existem os colegiados, o projeto pedagógico, o regimento interno e o plano de gestão, mas essa construção não é simples, exige tempo e amadurecimento da comunidade escolar.

Para Alonso, a autonomia da escola é algo que se conquista pela capacidade de gestão, independente das instâncias superiores.

O sistema de ensino brasileiro é bastante centralizado, porém a tendência atual é caminhar para a descentralização gradativa nos sistemas estaduais. Certamente os limites para tanto são estabelecidos nos textos legais, embora as decisões dos órgãos superiores da administração possam flexibilizar as normas a partir de aberturas da lei maior e da competência da administração para manter o equilíbrio do sistema dentro da margem de liberdade ampliada. Ainda que seja muito importante a autonomia organizacional definida estruturalmente, é necessário assegurar uma autonomia relacional, ou seja, manter o seu vínculo com os demais níveis do sistema, garantindo a sua liberdade de criação e decisão. (ALONSO, 2003, p. 86)

A escola é o lugar que possibilita a apropriação coletiva do saber, e contribui para o aumento do capital, por meio do aperfeiçoamento técnico e teórico do trabalhador e se isso não está acontecendo, é porque existem outros interesses.

A falta de investimento na educação é uma maneira de neutralizar os efeitos da escola.

A fragmentação do currículo, a falta de preparo do professor, as más condições de vida dos alunos, baixos recursos financeiros às demandas da escola têm provocado a deterioração qualitativa da educação pública que se tornou rigidamente legalizada, embora se fale em descentralização e autonomia, a escola continua recebendo normas e projetos, de cima para baixo, dos órgãos centrais ( Normas Federais e Estaduais).

Nesse processo de melhoria, o papel do gestor é importante, pois precisa superar as dificuldades e mostrar à sua equipe e à comunidade que a escola pode ser eficiente.

Nos últimos anos, alunos e professores estão chegando à escola sem perspectiva de futuro, os alunos querendo o diploma e o professor, por sua vez, apenas defender seu salário no final do mês.

Mas, felizmente, não é a maioria do corpo docente que se encontra nessa situação, muitos acreditam que desempenham e bem sua função de educador e que possibilitam a seu aluno a apropriação do saber historicamente acumulado e a reinvenção desse saber, desenvolvendo uma consciência crítica da realidade.

Os pais acreditam na escola e cobram para que ela cumpra bem seu papel, mas ainda não participam, por acreditarem que a tarefa de cuidar da escola é de seu gestor .

Com tanta responsabilidade, o gestor enfrenta grandes desafios. Ele está sendo cobrado a "aposentar" figurinos ultrapassados como o de "*autoridade máxima da escola*", "*controlador*" ou "*office-boy de luxo*". ( NOGUEIRA, 1993, p. 58)

Para o autor, essas máscaras que o diretor foi obrigado a usar durante muito tempo que, às vezes, chegaram a confundir-se com seu próprio rosto, começam a ser arrancadas. Um dos primeiros indícios da rejeição aos velhos estereótipos foi o "grito de guerra" da UDEMO, em 1979, quando os diretores estaduais recusaram-se a entregar às autoridades superiores a lista dos professores em greve: "*Diretor não é feitor, é educador!*".

No decorrer da década de 1980, com o aprofundamento do processo de democratização política de nossa sociedade,

umentam as pressões para que o diretor revele sua face de educador. A própria palavra "diretor" começa a ser questionada. Ganha força a proposta de que a direção da Escola seja exercida não por um indivíduo, mas por um colegiado, formado por representantes de todos os envolvidos no processo educativo. Com as eleições de 1982, chegam ao poder, nos executivos estaduais e municipais, administrações progressistas, que passam a estimular a eleição, em todas as escolas, de Conselhos Consultivos ou mesmo Deliberativos. Através de seus representantes nesses Conselhos, pais, alunos, operacionais e professores são chamados a participar de decisões sobre temas político-pedagógicos, administrativos e financeiros. Os Conselhos devem também acompanhar a implementação dessas decisões e avaliar a eficiência e eficácia das ações desenvolvidas pela Escola.( NOGUEIRA, 1993, p.58)

Tudo isso é difícil, pois nossa sociedade caracteriza-se pela falta de experiência de participação política, pelo descrédito às instituições representativas e pelo predomínio do individualismo, desestimulando a busca de soluções coletivas aos problemas da realidade.

Assim, os Conselhos de Escola estão ainda longe de serem um espaço onde toda a comunidade escolar possa auto-gerenciar-se, diagnosticando dificuldades e encaminhando soluções. Apesar disso, sua mera existência já provoca intensa polêmica e resistências em muitas escolas públicas. Os principais argumentos usados contra esta iniciativa são que pais, alunos e operacionais "não estão preparados" para participar e que a implementação do Conselho esvazia de autoridade e liderança o cargo de diretor. Na verdade, só há um meio de a sociedade brasileira aprender a participar: participando. Ao compartilhar a responsabilidade pela gestão da Escola com professores, alunos e pais, o diretor não está abrindo mão de sua liderança e sim exercitando-a, democraticamente, num processo de educação política em que

todos os envolvidos crescem enquanto cidadãos. Acredito que, nos próximos anos, iremos assistir à metamorfose do diretor-feitor em "educador-dirigente", capaz de contribuir para formar, na Escola, um coletivo de dirigentes. A época dos salvadores da pátria - ou salvadores da Escola - está no fim. Não acreditamos mais em "presidentes super-heróis" nem em "diretores-prodígio". (NOGUEIRA, 1993, p. 59)

Hoje, se um país ou uma escola naufragam ou prosperam, a responsabilidade não pode ser atribuída apenas ao presidente ou ao diretor, mas ao coletivo, que apoiou a direção tomada por meio de ações ou omissões.

Desse modo uma das funções do gestor é a de formador que consiste em:

articular-se com os demais trabalhadores da Educação e com a comunidade, para recheiar de conteúdo - de Conhecimento - esta Escola vazia que os anos de ditadura nos legaram. ( NOGUEIRA, 1993, p. 59)

Os gestores costumam reclamar da falta de tempo para fazer a articulação entre professores e comunidade e deixam isso para um dia, quem sabe...

Entretanto é preciso aprender que a liderança dentro da escola deve ser compartilhada, e que a responsabilidade pelo bom andamento da escola é de todos: pais, alunos, professores, funcionários e equipe gestora.

Todos devem ser responsabilizados pela qualidade do ensino, manutenção e preservação do prédio escolar, pelo zelo do material pedagógico e pelo cumprimento do projeto-político escolar.

Os gestores devem conscientizar-se de que, sozinhos, não conseguem administrar todos os problemas, sendo necessário compartilhar responsabilidades com alunos, professores, pais e funcionários. Ao mesmo tempo, é preciso perceber que os aspectos administrativos e pedagógicos são indissociáveis; são faces de uma mesma moeda.

Por vezes, alguns gestores centralizam toda a responsabilidade da administração escolar pela falta de confiança na competência das pessoas que trabalham com eles, pois

sabem que irão responder, caso haja alguma negligência por parte de algum funcionário da escola.

Para Luck (2005) a confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação, corrigindo ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando o entendimento de objetivos e criando condições para o sucesso organizacional:

Sem confiança, desentendimentos rotineiros são interpretados como traições; ordens simples se tornam expressões ríspidas e autoritárias; os planos mais bem concebidos se tornam registros burocráticos e fracassam. Sem confiança, a comunicação se torna pouco objetiva, vaga e defensiva, na medida em que os indivíduos brigam sobre questões que devem ser abertamente discutidas, caso a organização deseje ser eficaz. Sem confiança, assumir riscos, buscar inovações e ter criatividade são ações sufocadas. (LUCK, 2005, p. 40)

Para que aconteça a liderança compartilhada, deve haver autonomia para contratar pessoas mais competentes para trabalhar na escola, sobretudo na secretaria.

Os gestores da rede pública estadual paulista não têm esta autonomia e precisam trabalhar com pessoas sem perfil para o cargo que sabem que não podem ser demitidas por conta da estabilidade no emprego, salvo em casos muito graves, o que é raro acontecer.

Assim, os gestores precisam conscientizar-se de que todas as providências referentes à organização material e funcional da escola só têm sentido se garantirem e aperfeiçoarem o processo ensino-aprendizagem, que é uma das preocupações centrais do gestor.

Nesse contexto, Nogueira pergunta: como abrir espaço na escola para que a prática pedagógica deixe de ser realizada quase às escondidas, entre quatro paredes e com as portas fechadas, para tornar-se objeto de discussão e crítica? Isto pode ser feito, mudando-se o caráter formalista das reuniões já previstas no calendário escolar, como as de planejamento, as técnico-administrativas e as de conselho de classe/série. Além disso, é

possível programar a realização de atividades culturais na Escola, coordenadas por alguns professores, enquanto outros reúnem-se no grupo de estudos.

Os gestores precisam ter claro a necessidade da construção coletiva de um projeto pedagógico nas horas de trabalho pedagógico, realizadas semanalmente, dentro da escola. Esta continua com traços muito fortes da concepção tradicional que dá ênfase à repetição de informações e à desconsideração da realidade presente, como objeto de estudo.

Os documentos formais da escola como Plano de Gestão, Projeto Pedagógico e Regimento são totalmente ignorados por alguns professores que os encaram apenas como exigência burocrática; fazer com que esses professores tenham contato com esses documentos, é tão difícil quanto pedir para que o elaborem coletivamente.

Dentro da escola, observa-se professores com várias concepções de educação, mas nem eles mesmos percebem, pois, quando se pergunta sob quais concepções de educação trabalham, respondem que são construtivistas, porém na prática aparecem traços de várias tendências pedagógicas, como diz Fusari (1997), “dentro da escola encontramos um “ecletismo pedagógico”.

### **3.2 Construção do Projeto Político-Pedagógico**

*Com a nova LDB nº 9.394/96, o projeto pedagógico ficou mais em evidência pela sua obrigatoriedade em todos os níveis do ensino. No artigo 12 desta Lei, começa a proposta do trabalho educacional voltado a uma proposta pedagógica. (BRASIL, 1996)*

Planejar a educação sugere lançar-se para diante, significado do termo *projectu*, originário do Latim, mas isso só acontecerá se houver intenção de fazer algo, realizar, concretizar, arquitetar estruturas que permitam ao aluno transformar-se em um cidadão a serviço de sua vida e da comunidade onde está inserido. No caso, percebe-se que o preparo deste projeto necessita da participação coletiva.

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado

confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. ( GADOTTI, 2004, p. 37)

***Não há outro caminho para a construção de um projeto pedagógico, se não aquele que parta da necessidade do aluno. A escola não pode ficar alheia à condição social da pessoa que acolhe. A partir daí, algumas demandas precisam ser observadas, como os contextos socioeconômicos e culturais nos quais o aluno está inserido.***

**Descartar a existência anterior do aluno, é desrespeitar sua história de vida e deixá-la para fora dos muros da escola; pelo que se entende por educação, isso não é trabalho educacional. A educação deve permear todo o contexto da vida do aluno, ou seja, ir além do espaço físico da escola e trazer o aluno como um todo para dentro dela, fazendo com que participe das discussões que envolvam sua vida e o conhecimento que irá adquirir.**

**Assim, existe possibilidade de criar um projeto pedagógico coletivo, de forma compartilhada não só pelos membros da escola, como também pelos representantes da comunidade escolar.**

**A noção de compromisso coletivo assumida por interesses da população majoritária da escola e da comunidade em preparar o aluno para o exercício da cidadania e da democracia, torna o projeto pedagógico político.**

**Um projeto político-pedagógico voltado às necessidades do aluno, com vistas a prepará-lo para o mundo do trabalho e para a cidadania**

**não pode ser planejado sem ouvir, perceber, dialogar e sentir o aluno no contexto de sua vida.**

**Afinal, passamos a maior parte de nossas vidas dentro da escola, é nela que nos construímos e essa construção tem a ver com nossa identidade, como pessoa.**

O projeto pedagógico escolar precisa estar articulado com um currículo, que facilite as relações interpessoais do aluno, que seja definido de forma participativa por todos que administram a escola, pois não é possível criar um vínculo de identificação com o projeto pedagógico, se ele for criado por outras pessoas que não sejam as envolvidas naquele ambiente educacional.

Para que a situação escolar aconteça, é primordial que a escola desenvolva sua autonomia, proporcionando a liberdade que criará esse espaço de trabalho. Um ambiente de liberdade estimula a iniciativa e proporciona aos docentes buscar na interação com seus pares a ação necessária, para que o projeto pedagógico aconteça de forma coletiva, auxiliando, desta forma, a construção da identidade institucional.

***Neste contexto Rios ( 1993) afirma que:***

***a autonomia, assim como a liberdade, é algo a ser construído, não é dada nem garantida já em nossa prática. Identificar liberdade com ausência de condicionamentos, de limites, leva ao risco de um equívoco - a liberdade é algo que se experimenta em situação e não existem situações em que não haja limites aos indivíduos. (RIOS, 1993, p.15)***

Portanto, a autonomia é sempre relativa, pois há limites impostos à escola, tanto pelo sistema educacional como pela comunidade onde ela está inserida.

Construir a autonomia da escola , não é tarefa simples nem fácil, é um trabalho a desenvolver que exige do profissional que está diretamente ligado ao aluno – o professor – uma consciência de si mesmo e do compromisso que assumiu com a profissão que escolheu. Exige que este profissional esteja identificado com seu papel na sala de aula, assumindo um compromisso social com o ser que está à sua frente e, também, com aquele a seu lado – o outro professor – quem divide o compromisso de educar.

Concordo com Fazenda ao citar que:

(...) as práticas dos professores não se modificam a partir de imposições, mas exige um preparo especial no qual os mesmos sintam-se participantes comprometidos.  
(FAZENDA, 1999, p. 158)

Não podemos perder de vista que a escola é uma organização social constituída de pessoas, por isso é importante considerar o vínculo afetivo, as relações interpessoais e a re-humanização do trabalho pedagógico, pois precisamos nos sentir pertencentes ao grupo para estabelecer um trabalho coletivo em prol de um bem comum “um projeto de escola desejada”.

A construção de um projeto pedagógico na Escola exige a articulação de uma série de ações, que envolvem não só valorização profissional do professor, através de salários e oportunidades de formação, como garantia de condições, materiais de trabalho, com prédios em bom estado, materiais didáticos de qualidade e em quantidade adequada, e módulo de funcionários preenchido. Essas ações, para terem êxito, devem ser fruto de um esforço coletivo que envolva toda a comunidade escolar. A participação de todos os setores - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões a respeito dos objetivos e funcionamento da Escola dará a ela melhores condições de pressionar os escalões superiores por autonomia e recursos. (NOGUEIRA, 1993, p. 65)

Se todos participarem das decisões que dizem respeito à escola, todos poderão avaliar os resultados obtidos por meio de seu trabalho. Quando os alunos fracassam, quem está sendo reprovado, não é só ele, mas, sobretudo, o projeto pedagógico que se revelou inadequado. Assim, a escola precisa prestar contas desse fracasso à comunidade a que serve.

***Se a escola der aos alunos a oportunidade de participar, estará formando para a cidadania, possibilitando o desenvolvimento do senso de participação e identidade crítica, tornando-os sujeitos participativos e atuantes na sociedade. Gadotti apresenta duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática:***

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém; A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores. Propiciará um contato permanente entre professores e alunos, um conhecimento dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. (GADOTTI, 2004, p. 35)

***Antes da construção do Projeto Político-Pedagógico da escola, as seguintes questões devem ser respondidas: Que escola temos? Que escola queremos? Que tipo de sujeito/cidadão queremos formar? Com qual Currículo? Com relação a essa formação, quais metas devemos atingir? Com qual metodologia?***

***Para responder a estas perguntas, é necessário que os profissionais da escola conheçam a comunidade e a realidade onde vivem, para que articulem o currículo e a vivência que o aluno traz, realizando um diagnóstico para poder intervir.***

O projeto pedagógico elaborado coletivamente, sob a coordenação de um gestor compromissado com a Escola Pública de boa qualidade, não pode deixar de ser também um projeto cultural.

A Escola não pode continuar ignorando solenemente os recursos culturais que existem à sua volta. Abrir os portões da Escola não significa apenas fazê-lo literalmente, para que a comunidade possa usar o espaço no final de semana, organizando jogos, festas, encontros etc. Esta "abertura" deve propiciar também a entrada, na Escola, dos eventos e discussões, que estão mobilizando a sociedade no presente: falta de moradia, direitos dos menores, discriminação racial ou sexual, ecologia, Aids, desenvolvimento científico, atuação de deputados e vereadores, crise financeira, crise de valores, greves, etc. Todas essas questões podem ser trazidas para dentro da Escola, através de filmes, peças teatrais, ou de debates, palestras e mesas-redondas, com a presença de vanguardas dos diferentes movimentos ou instituições sociais. ( NOGUEIRA, 1993, p. 66)

O autor considera que , ao mesmo tempo, a "abertura dos portões" deve significar a possibilidade de alunos e professores, também, poderem sair fisicamente da escola, para desenvolverem atividades, como estudo do ambiente físico e social dos arredores, excursões a pontos históricos da cidade, ida a teatro, cinema ou manifestações de arte e folclore.

Todas as atividades extraclasses devem estar integradas ao Currículo e devem ser organizadas e articuladas pelo coletivo dos professores, ao planejarem suas disciplinas.

Uma escola assim - aberta, viva, em constante interação com a realidade, dirigida democraticamente, sem excluir ou desqualificar ninguém - irrita e atemoriza as classes dominantes, pois deixa de estar a seu serviço e passa a articular interesses e necessidades da maioria da população. (NOGUEIRA, 1993)

Antes de elaborar o projeto político-pedagógico coletivo, deve-se refletir com o grupo a respeito das seguintes questões: o que é um projeto político-pedagógico; qual sua utilidade; como foi elaborado o projeto escolar; o que é a autonomia escolar e qual sua relação com o projeto político-pedagógico?

O projeto político-pedagógico é objeto da política educacional que visa à construção da autonomia e implantação de relações democráticas nas escolas públicas e é

referendado pelos membros do Conselho Escolar. É, também, considerado como instrumento de planejamento do cotidiano escolar, sendo o planejamento entendido como o “organizador da escola”.

O projeto político pedagógico delinea as escolhas dos que compõem o coletivo da escola que se quer construir e do cidadão que se deseja formar e representa uma mudança significativa na forma de planejar o cotidiano da escola. (VEIGA, 1997, p. 12)

O projeto político-pedagógico embora seja um documento formal da escola, tem embutido em seus propósitos as intenções e os anseios daqueles que o construíram, tendo em vista que a escola é uma instituição composta por seres humanos, cujos fazeres irão construir a identidade dela.

A participação de todos na elaboração do projeto político-pedagógico é um grande avanço, desde que não seja um documento elaborado pela direção ou, no máximo, pela equipe técnica e que não seja de gaveta, como costuma acontecer.

Em 1997, com a publicação da LDB nº 9.394/96, a comunidade escolar foi indicada como participante, pela primeira vez do processo de elaboração dos projetos político-pedagógicos escolares. Com a falta de experiência, algumas escolas contrataram pessoas para elaboração do projeto ou até tiraram cópias de outras escolas.

Este projeto político-pedagógico deve representar os anseios da comunidade, mas deve também pôr em prática as diretrizes da política educacional vigente e a participação da comunidade na gestão da escola é uma das características da escola autônoma, conforme os estudos de Paro (1997), para o qual a participação envolve a partilha de poder na definição dos rumos da escola.

A autonomia, também, é a liberdade relativa da escola, ou seja, a escola não depende da Secretaria de Educação para resolver questões cotidianas e ter a responsabilidade pela definição da utilização dos recursos financeiros a ela destinados, dentro das limitações impostas por lei.

Percebe-se que a dificuldade de participação da comunidade ocorre por causa do trabalho dos pais, por isso Paro (1997, p.46) propõe que sejam criados mecanismos institucionais que viabilizem e incentivem essa participação, como por exemplo, a dispensa

do trabalho por algumas horas, para participação nas reuniões da escola dos filhos. Na escola onde trabalho, optamos, equipe gestora e professores, em realizar estas reuniões após às vinte horas. Houve um aumento significativo de participação da comunidade.

Na visão do senso comum, um sujeito autônomo é quem não se vincula a outro, é independente, resolve suas questões isoladamente sem necessitar recorrer ao auxílio dos outros, mas esta é uma visão errônea, pois todos nós somos dependentes do outro e é por essa dependência, conforme Silva (1996) que nos caracterizamos, como sujeito coletivo :

A pessoa é um sujeito enquanto vive em relação com um grupo e este torna-se sujeito na medida em que se constitui por pessoas. Desse modo, pode-se falar em verdadeiro sujeito quando se fala de um coletivo de pessoas. É nessa concepção que utilizo o conceito de sujeito coletivo: um coletivo de pessoas. ( SILVA, 1996, p.90)

Neste contexto, a autonomia escolar concretiza-se com a humanização da escola e esta, por sua vez se humaniza quando existe em seu interior um sujeito coletivo que a conduza.

Um sujeito coletivo é um grupo de pessoas que possui uma identidade comum, um juízo comum sobre a realidade e reconhece-se participante do mesmo “nós-ético”, ou seja, percebe-se fazendo parte de uma mesma realidade comportamental, que é, por assim dizer, extensão de suas próprias pessoas. (SILVA, 1996, p. 95)

Portanto, a existência de uma instituição autônoma não depende somente da participação da comunidade ou de condições institucionais propícias para que ocorra nem de legislação ou regulamentação legal própria, mas, sobretudo, dos sujeitos que a conduzem.

Para Silva (1996) sem sujeito uma estrutura não tem vida e pode, quando muito ser algo a facilitar ou dificultar a ação dos seres humanos concretos que a utilizam.

Fruto desse esquecimento do sujeito é a tendência a “coisificar” a autonomia, considerando-a algo que os governantes podem implantar ou não conforme sua disposição política, independente dos que por ela serão atingidos. ( SILVA, 1996, p.69)

Para constituir o sujeito coletivo dentro da escola, não é espontâneo nem depende de vontade própria, são necessárias algumas ações desencadeadas pelo gestor da escola ou por um líder da comunidade.

No contexto, levar em consideração a existência do sujeito coletivo dentro de uma instituição, é torná-la autônoma e capaz de resolver seus problemas, responsabilizando-se pelos resultados obtidos, pois, sem sujeito uma estrutura não tem vida e pode, quando muito, ser algo a facilitar ou dificultar a ação dos seres humanos concretos que a utilizam.

*Conforme aumentamos a participação do grupo nas decisões importantes da escola, fortalecemos também o sujeito coletivo. O grupo procura viver em comunidade. (SILVA, 1996)*

*A existência de sujeitos coletivos nas instituições é o que as sustenta e as conduz numa ou noutra direção. (...) A constituição de um sujeito coletivo inicia-se pelo encontro de pessoas condicionadas por circunstâncias que muitas vezes não podem dominar. (SILVA, 1996 , p. 95)*

*O autor assegura que no caso da escola pública, o sujeito coletivo nasce do encontro entre pessoas que compartilham o mesmo local de trabalho ou pais de alunos que se vêem compelidos a atuarem juntos.*

*O primeiro contato com o grupo é regido pela afetividade, do que por considerações analíticas de razão como: simpatia, antipatia, apatia ou empatia que são manifestações sempre presentes. Aquela que busca educar para a democratização mediante a criação de sujeitos coletivos, deve estar atento a esse momento "emocional" do grupo, favorecendo "simpatias" e procurando superar "antipatias" [...]. A fase posterior, igualmente importante, é a de assumir uma tarefa comum, caracterizada por uma avaliação comum da realidade e do empreendimento que se pretende realizar. É freqüente, nesse momento do grupo, uma adesão quase total de todos os integrantes, pois trata-se de um envolver-se hipotético com uma missão. É a ocasião de participar opinativamente e, havendo clima propício, poderá ser uma oportunidade para afinar os julgamentos sobre a realidade. A fase seguinte, é o amadurecimento dos componentes do grupo em relação ao trabalho a ser feito: é pedido o comprometimento pessoal e grupal em relação a objetivos e metas. Este momento do grupo é um divisor de águas: separam-*

*se os que julgam relevante a tarefa daqueles que não só a julgam relevante, mas com ela comprometem-se efetivamente. (SILVA, 2003, p. 53)*

*Ao final dessas fases de constituição do sujeito coletivo, haverá os que se comprometerão com a realização dos projetos que o grupo escolheu e os que apoiarão na realização do grupo. Assim serão formados grupos, cada um com uma identidade própria, mas, que fortalecerão a identidade grupal, que é um dos mais fortes fatores constituintes de um sujeito coletivo.*

*Um autêntico sujeito coletivo procura sempre realizar uma obra; isto é conatural à sua existência. A tentativa de adequar o ambiente às suas necessidades e aos seus desejos é que impulsiona o sujeito a modificar a realidade. Nesse sentido, a autonomia da escola pública será realizada por sujeitos que sintam essa necessidade e tenham esses desejos. A expressão desse anseio será a concretização de unidades escolares autônomas que interagirão responsavelmente com o restante do sistema escolar. (...) Uma unidade escolar autônoma só acontecerá quando existir, responsabilizando-se por ela, sujeito ou sujeitos autônomos. (SILVA, 1996, p. 99 )*

*Nesse processo, percebe-se que os colegiados podem ser formados baseando-se na pedagogia do sujeito coletivo, desde que o gestor esteja preparado e consciente dos caminhos que deverá seguir.*

*o caminho para a constituição de sujeitos coletivos deverá, portanto, procurar conduzir seus integrantes a vivenciarem: a) uma situação de encontro onde predominem sentimentos de simpatia e identificação; b) a oportunidade de realizarem uma tarefa comum onde possam exercitar julgamentos comuns, de modo a construir uma visão comum de mundo. c) Um comprometer-se pessoal e grupalmente com objetivos e metas; d) Assumir ou escolher uma identidade comum; e) Atuar publicamente com essa identidade, enfrentando os desafios do ambiente físico e social; f) Conservar a memória da criação e as experiências do grupo; g) propor obras concretas que ajudem a vida do grupo; h) Interagir com outros sujeitos em clima pluralista e democrático. ( SILVA, 2003, p. 56)*

**Embasada na proposta da Pedagogia do Sujeito Coletivo de Jair Militão da Silva, percebi que, dentro da escola, faltava a constituição de Sujeitos Coletivos.**

**Por isso, no início do ano letivo de 2006, durante a reunião de planejamento com os professores, convidei pais e alunos para participarem e seguindo os passos da constituição do sujeito coletivo, elaboramos um cronograma de ação para criação dos colegiados: Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil.**

**As lideranças que se responsabilizariam pela criação e implementação dos colegiados, que seriam as responsabilidades de cada órgão dentro da escola, após a constituição dos colegiados, a escola começou a se movimentar e desenvolveu vários eventos culturais, entre eles: festas temáticas, exposições, visitas a museus e teatros. Também, recebemos vários prêmios pela participação em concursos e muitos alunos estão sendo aprovados em concursos vestibulares; outros ganhando medalhas (bronze, na Olimpíada Brasileira de Matemática); bicicletas (Redação, realizado pela Universidade Braz Cubas); troféus e certificados em festivais estudantis e jogos esportivos e, outros.**

**Além dos eventos culturais, vários projetos foram implementados na escola com a colaboração de todos da comunidade, pais, alunos e professores, entre eles estão: projeto Meio-Ambiente; projeto Água, Hoje e Sempre; projeto Bom de Bola, Bom de Escola; projeto Eu Amo Minha Escola,**

**projeto Amizade, além dos projetos da Secretaria Estadual de Educação, como o Programa Escola da Família, Viva Japão, DST/AIDS - Prevenção também se ensina, Projeto Leitura, Projeto Reforço, Projeto de Educação Física – ACD, Projeto Game Superação, entre outros.**

Hoje, a comunidade escolar onde atuo já compreende que, para haver melhorias dentro da escola, é preciso haver participação e empenho de todos. Mas, sabe também que a escola não pode caminhar sozinha, sendo preciso buscar parcerias e para realização dos projetos, conseguimos parcerias com a Prefeitura Municipal, clubes sociais, comércio local, pais e atores principais: alunos e professores.

**Para a conscientização da comunidade, formação democrática e estímulo à participação e implemento na escola, as seguintes ações são necessárias:**

- Constituição dos colegiados com fundamento na Pedagogia do Sujeito Coletivo;**
- Gestão compartilhada, a comunidade tem poder de decisão na aplicação dos recursos e projetos a desenvolver. Além de decidir sobre onde aplicar os recursos, a comunidade acompanha a execução dos gastos e dos projetos desenvolvidos dentro da escola;**
- Reuniões com a comunidade para estudo da estrutura organizacional escolar ( organização administrativa e financeira );**
- Todos os acontecimentos negativos ou positivos da escola são passados à**

**comunidade: problemas de aprendizagem, indisciplina, violência, recursos recebidos dos órgãos centrais, receita de verbas arrecadadas nas festas escolares, contribuições voluntárias para a APM e outros. Transparência é fator primordial para estabelecer um clima de confiança entre as pessoas envolvidas no projeto político-pedagógico escolar, sobretudo, na hora de prestação de contas e na verificação dos resultados obtidos pela escola;**

**- Encontros e celebrações em agradecimento a todos pela participação, mostrando o trabalho desenvolvido pela escola e os resultados obtidos com base nessa participação; e**

**- Registro de todas as reuniões (que são realizadas em conjunto) em Atas da APM e do Conselho de Escola e com a assinatura de todos os membros. Os registros são colocados à disposição de quem não pode participar das reuniões; além disso, procuro fixar nos murais da escola todas as informações sobre as reuniões, resultados das decisões e os balancetes de prestação de contas.**

**Todas estas ações geram confiança na gestão e maior participação da comunidade escolar. Todas contribuem para o aumento da participação da comunidade escolar, mas a concretização da autonomia ainda é um caminho longo a percorrer, pois estamos em processo de aprendizagem.**

Estamos apenas engatinhando, porém já verifico na comunidade escolar em que atuo como gestora que a implementação dessas ações, já traz à unidade

escolar, importantes resultados , tais como: maior conscientização de pais e alunos quanto aos objetivos da escola; maior compromisso dos professores no processo ensino-aprendizagem e melhores resultados nas avaliações internas e externas (SARESP, Prova Brasil e ENEM).

Verifico, também, maior responsabilidade da comunidade escolar interna e externa com relação aos resultados escolares. Percebo atitudes de :

- Comprometimento e divisão de responsabilidades, aumento da participação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem;
- Reconhecimento dos esforços, avanços e iniciativas dos envolvidos, estimulando, motivando e estabelecendo diálogo aberto com a comunidade escolar;
- Realização de parcerias para atender às necessidades da escola e a grande parceria é com os professores, pais, alunos e funcionários;
- Exposição e transparências de metas pessoais de todos;
- Tranqüilidade e discernimento para lidar com conflitos e adversidades;
- Superação do ego e da vaidade, mantendo a autoridade necessária lembrando que, na gestão coletiva, predominam as ações conjuntas;
- Garantia de que os procedimentos têm como referência a legislação vigente e os documentos que norteiam as ações da escola, bem como as decisões tomadas em reuniões de professores, funcionários e pais;
- Criação de cultura de participação comunitária, estimulando as pessoas a se pronunciarem, colaborando para eliminar o medo da manifestação;
- Elaboração de normas e regras educativas e não punitivas, de maneira que todos se comprometam em seu cumprimento;
- Acompanhamento sistemático e análise dos resultados escolares;

- Intervenção nos resultados negativos da escola, por meio de ações de recuperação e reforço dos alunos, que apresentam problemas de aprendizagem;
- Acompanhamento e intervenção nos problemas internos de relacionamento dentro da escola, que possam prejudicar o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, sobretudo as relações interpessoais de alunos com alunos, professores com alunos, funcionário com alunos e professores. Enfim, para estabelecer dentro da unidade um clima de cooperação entre todos.

Concordo com Barroso , ao afirmar:

**A autonomia, é, pois, o resultado do equilíbrio de forças numa escola entre os diversos detentores de influência. A autonomia da escola pressupõe a autonomia dos seus atores. A autonomia da escola não se constrói por decreto; pelo contrário, esta perspectiva retira sentido à tentativa de encontrar, a partir das chamadas ‘escolas eficazes’, estruturas e modalidades de gestão que funcionem como padrão da autonomia para todas as escolas. (BARROSO, 1996, p. 186)**

**Nesta perspectiva, o processo ensino-aprendizagem deve ter como finalidade, a formação de sujeitos autônomos, para que construam sua autonomia.**

### **3.3 Colegiados instituídos por lei**

#### **3.3.1 Conselho de Escola – Fundamentação legal**

Geralmente, o Conselho de Escola é constituído nos primeiros dias do planejamento que acontece em fevereiro; conseguimos a participação de professores que constituem sua carga horária toda dentro da escola, pois os professores que ficam em duas ou três escolas não conseguem participar efetivamente de suas decisões.

A Lei Complementar nº 444/85 estabelece que a composição do Conselho de Escola obedecerá à proporcionalidade de 40% dos docentes, de 5% dos especialistas de educação, excetuando-se o Diretor de Escola, de 5% dos funcionários, de 25% dos pais e de 25% de alunos.

O Conselho de Escola, como os outros órgãos colegiados, tem como objetivo instituir a gestão democrática da escola e está regulamentado por lei nos artigos 205 e 206 da Constituição Federal, no Plano Nacional de Educação (PNE), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 14, ao estabelecer que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

No Estado de São Paulo, a Lei Complementar nº 444/85 traz como atribuições do Conselho de Escola deliberar sobre: as diretrizes e metas da unidade escolar; alternativas de solução aos problemas de natureza administrativa e pedagógica; projetos de atendimento psicopedagógico e material ao aluno; programas especiais visando à integração escola-família-comunidade; criação e regulamentação das instituições auxiliares da escola; prioridades para aplicação de recursos da Escola e das instituições auxiliares; designação ou dispensa do vice-diretor da Escola; as penalidades disciplinares a que estiverem sujeitos os funcionários, servidores e alunos da unidade escolar.

O Conselho de Escola tem, também, a responsabilidade de elaborar o calendário e o regimento escolar, observadas as normas do Conselho Estadual de Educação e a legislação pertinente.

Nota-se a autonomia relativa da escola, pois o calendário anual e o regimento escolar já vêm regulamentados por normas e resoluções próprias, cabendo às unidades de ensino apenas algumas adequações.

O Conselho de Escola deve ainda apreciar os relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho em face das diretrizes e metas estabelecidas.

Nenhum dos membros do Conselho de Escola poderá acumular votos, não sendo permitido votos por procuração.

O Conselho de Escola deverá reunir-se ordinário duas vezes por semestre e extraordinariamente por convocação do Diretor da Escola ou por proposta de, no mínimo, um terço de seus membros.

As deliberações do Conselho de Escola devem constar em ata; as decisões deverão sempre ser tornadas públicas e adotadas por maioria simples, presente à maioria absoluta de seus membros.

O gestor deve propor ações para melhor participação dos colegiados dentro da escola:

1. O Conselho de Escola deve ter normas de funcionamento conhecidas e aprovadas por todos;

**2 . Os membros dos colegiados devem receber orientações à luz da legislação vigente para o exercício de suas funções;**

3. Precisa haver na escola um Grêmio Estudantil ou outros grupos juvenis, participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem;

**4. A escola precisa oferecer condições para o fortalecimento do Grêmio Estudantil e/ou grupos juvenis;**

5. Precisa haver participação dos alunos nos Conselhos de Escola, pois eles deverão ter vez e voz nas decisões importantes da escola. Eles precisam também ter acesso a cada final de bimestre nas reuniões de Conselho de Classe/série para tomarem ciência dos resultados da aprendizagem da escola;

6. A gestão e a comunidade escolar precisam acompanhar o cumprimento do planejamento pelos professores por meio da aprendizagem do aluno;

7. O gestor deve promover parcerias com entidades, empresas, profissionais, instituições diversas, visando à melhoria da gestão escolar ao enriquecimento do currículo escolar e aprendizagem dos alunos;

**8. A gestão deve ter como prática a comunicação e a informação aberta, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações, com vistas a obtenção de melhores resultados do trabalho escolar;**

9. As regras de convivência da escola devem ser claras, conhecidas e respeitadas por toda a comunidade escolar;

10. O gestor deve convidar os alunos para participarem da elaboração das regras de convivência na escola;

**11. A gestão escolar deve utilizar os mesmos critérios e encaminhamentos para todos (alunos, professores, diretor e demais profissionais da escola) que não cumprem as regras de convivência definidas em Regimento Escolar;**

12. A gestão deve informar à comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola;

*13. A comunidade escolar deve planejar, acompanhar e avaliar a execução dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico, os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade;*

**14. A utilização dos recursos deve ser discutida democraticamente e dirigir-se aos problemas prioritários;**

15. A direção deve prestar contas à comunidade escolar, apresentando regularmente o orçamento da escola e seus gastos;

16. A comunidade escolar deve conhecer e discutir as dificuldades de gestão e de financiamento da escola; e

17. O Conselho de Escola deve participar das definições orçamentárias da escola.

### **3.3.2 Associação de Pais e Mestres (APM)**

**No sistema de ensino do Estado de São Paulo, a Associação de Pais e Mestres é uma pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos, designada simplesmente APM. Trata-se de uma instituição auxiliar da escola com a finalidade de colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade.**

**A APM é uma entidade com objetivos sociais e educativos, sem caráter político, racial ou religioso nem finalidades lucrativas. Conforme o Estatuto Padrão, é dever da APM:**

**I - colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais colimados pela escola;**

**II - representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola;**

**III - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:**

**a)- melhoria do ensino;**

**b)- o desenvolvimento de atividades de assistência ao escolar, nas áreas socioeconômicas e de saúde;**

**c)- a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações;**

**d)- a programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta de pais, professores e alunos;**

**e)- a execução de pequenas obras de construção em prédios escolares, deverão ser acompanhadas e fiscalizadas pela Fundação para o Desenvolvimento da Educação.**

**IV - colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive, nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como “Casa de Ensino” para “Centro de Atividades Comunitárias”;**

**V - favorecer o entrosamento entre pais e professores, possibilitando:**

**a)- aos pais, informações relativas, tanto aos objetivos educacionais, métodos e processos de ensino como o aproveitamento escolar de seus filhos;**

**b)- aos professores, maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar.**

**A APM deverá elaborar um Plano Anual de Trabalho integrado ao Plano Gestão e deverá angariar os recursos por meio de :**

**I - contribuição dos associados;**

**II - convênios;**

**III - subvenções diversas;**

**IV - doações; e**

**V - promoções diversas.**

**As contribuições financeiras serão facultativas.**

**A APM deve ter como associados natos, o Diretor de Escola, o Vice-Diretor, os professores e demais integrantes dos núcleos de apoio técnico-pedagógico e administrativo da escola, os pais de alunos e os alunos maiores de 18 anos, associados admitidos e associados honorários.**

**Os deveres dos associados são:**

**I - defender, por atos e palavras, o bom nome da Escola e da APM;**

**II - conhecer o Estatuto da APM;**

**III - participar das reuniões para as quais foram convocados;**

**IV - desempenhar, responsabilmente, os cargos e as missões que lhes forem confiados;**

**V - concorrer para estreitar as relações de amizade entre todos os associados e incentivar a participação comunitária na escola;**

**VI - cooperar, dentro de suas possibilidades, para a constituição do fundo financeiro da APM;**

**VII - prestar à APM, serviços gerais ou de sua especialidade profissional, dentro e conforme suas possibilidades;**

**VIII - zelar pela conservação e manutenção do prédio, da área do terreno e equipamentos escolares; e**

**IX - responsabilizar-se pelo uso do prédio, de suas dependências e equipamentos, quando encarregados diretos da execução das atividades programadas pela APM.**

**A APM é administrada pela Assembléia Geral, o Conselho Deliberativo, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal e cada um tem suas atribuições definidas por estatuto próprio.**

***Cabe à APM a administração direta ou indireta da cantina escolar e outros órgãos existentes na escola, geradores de recursos financeiros. Os bens permanentes doados à APM ou por ela adquiridos devem ser identificados, contabilizados, inventariados e integrar seu patrimônio. Os bens adquiridos com recursos públicos deverão ser transferidos para integrar o patrimônio do estabelecimento de ensino.***

Legalmente a APM tem autonomia, mas, quem responde por tudo que ela faça é o Gestor escolar, seus membros não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais assumidas em nome dela; por isso, o Gestor acaba tomando a frente de todas as ações da instituição como: compra, controle, organização e arquivo de documentos, prestação de contas, já que ele que será penalizado, caso alguma coisa aconteça, sobretudo, em se tratando de verbas.

### **3.3.3 Grêmio Estudantil**

O Grêmio Estudantil é outro órgão colegiado autônomo dentro da escola, criado para representar os interesses dos estudantes e formado por alunos da própria escola, tem finalidades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais.

No início, o Grêmio Estudantil foi mais um problema para o gestor resolver, pois os alunos não foram preparados nem sabiam seu papel dentro da escola. Confundiam o objetivo do Grêmio, e o fim único dele era visto como planejar festas e campeonatos dentro da escola.

Precisei mostrar aos alunos que eu teria de assegurar a organização do Grêmio Estudantil dentro da escola, mas, que ele deveria ser uma instituição séria embasada em legislação própria ( Lei Federal nº 7.398/85) que deveria desenvolver suas atividades pautadas nos princípios administrativos eficazes que garantam sua legitimidade à legalidade.(BRASIL, 1985)

Nesse sentido, o Grêmio pode ser visto como fator indispensável para um processo pedagógico dinâmico, que possibilite aos jovens não só a preparação para o exercício da cidadania mas também a aprendizagem da prática administrativa válida para outras formas de organização civil, fundamentais ao avanço da sociedade.

Desse modo, mostrei que para um funcionamento adequado, o grêmio estudantil, deveria adotar organização da escrituração, assembléia geral de estudantes, redação de atas, plano anual de trabalho e cadastro dos sócios.

Igualmente à APM, o Grêmio deveria ter um Plano Anual de Trabalho elaborado pela Diretoria ou pelo Conselho, que deve ser apreciado e aprovado pelas demais instâncias, conforme as disposições estatutárias.

Os alunos sozinhos não conseguem elaborar planos e projetos ao Grêmio Estudantil; por isso é necessário que um professor acompanhe e oriente esse processo, senão acabaria sendo mais uma atribuição ao gestor e ele não terá tempo para isso, a falta de acompanhamento faz com que o Grêmio não cumpra seu papel e acabe sendo mais um problema à escola.

A aprendizagem dos alunos dentro do Grêmio Estudantil é um momento importante no processo educativo, valioso ao enriquecimento pessoal, profissional e social.

A colaboração dos professores pode ampliar-se no auxílio da elaboração do plano do Grêmio, no ensino de técnicas que facilitem a preparação dos planos de trabalho voltados aos mais variados conteúdos curriculares, servindo mesmo na orientação de pesquisas, estudos extraclasse, atividades profissionais e atividades da própria Escola.

Um plano de trabalho do Grêmio, respeitada a autonomia da Entidade, deve compatibilizar-se com o conjunto de atividades propostas à Escola, consubstanciadas no Plano Escolar.

A elaboração do Estatuto de um Grêmio Estudantil deve ser um momento rico para os participantes, pois exige profunda reflexão sobre a Escola e a sociedade, mas, por ser um documento formal e de difícil construção a Secretaria Estadual de Educação (SEE) elaborou um manual contendo três modelos de Estatuto para os estudantes escolherem ( o modelo votado e escolhido pela escola faz parte do anexo III, na parte final desta dissertação ), segundo a SEE devem ser entendidos, como sugestões que precisam ser adequadas à realidade de cada Escola, considerando-se o tamanho da Unidade Escolar, bem como o grau de conscientização, mobilização e características ou interesses do corpo discente.

No modelo proposto pela SEE, consta como objetivos do Grêmio Estudantil:

- I - congregar o corpo discente da escola;
- II - defender os interesses individuais e coletivos dos alunos da Escola;
- III - incentivar a cultura literária, artística e desportiva de seus membros;
- IV - promover a cooperação entre administradores, professores, funcionários e alunos no trabalho escolar, buscando seu aprimoramento;
- V - realizar intercâmbio e colaboração de caráter cultural, educacional, cívico, desportivo e social com entidades congêneres;

VI - zelar pela adequação do ensino às reais necessidades da juventude e do povo, bem como pelo ensino público e gratuito;

VII - defender a democracia, a independência e o respeito às liberdades fundamentais do homem, sem distinção de raça, cor, sexo, nacionalidade, convicção política ou religiosa; e

VIII - lutar pela democracia permanente na Escola, pelo direito à participação nos fóruns internos de deliberação desta instituição.

O Grêmio Estudantil terá como instâncias deliberativas: a Assembléia Geral dos estudantes, o Conselho de Representante de Classe, a Diretoria do Grêmio e o Conselho Fiscal.

### 3.4 Colegiados, gestão democrática e autonomia da escola

**Os três órgãos colegiados possuem autonomia relativa para atuarem dentro da escola, mas o gestor deve ter muita cautela, pois é ele quem responde pelas ações que estas instituições realizam dentro da escola.**

**Em matéria de autonomia, todos os órgãos estão muito bem fundamentados legalmente, resta saber como passar do discurso à ação, já que todos têm como organização estruturas muito burocráticas e essa burocracia afasta os pais e os alunos que desejam participar. Portanto, a documentação, a escrituração, a prestação de contas acabam ficando nas mãos do gestor, por falta de conhecimento dos membros associados a estas instituições.**

**É necessário construir a autonomia escolar em seu verdadeiro sentido – a possibilidade da diversidade – com a única limitação de que, obrigatoriamente, deve haver uma educação de qualidade, ou seja, uma educação que forneça a todos os alunos a oportunidade de adquirir**

**competências e habilidades necessárias para tornarem-se uma pessoa autônoma e participante, com pensamento crítico, criativo e produtivo em uma sociedade em profundas transformações.**

**A autonomia não significa isolamento. Ela deve ser ponto de partida, para que a escola forneça a possibilidade de uma aprendizagem significativa, na qual alunos e professores entendam os problemas do mundo que os rodeiam e utilizem o conhecimento para reencontrar soluções e achar caminhos sempre novos.**

**Esta possibilidade não deve resultar em um “abandono” da escola à sua própria sorte por parte da administração federal, estadual ou municipal. Pelo contrário: há necessidade de uma política de reforço da autonomia das escolas, de modo a criar condições, para que ela seja “construída” em cada unidade escolar, de acordo com suas especificidades locais.**

**Nesta perspectiva, a ação dos órgãos intermediários e centrais reveste-se de uma importância que não pode ser subestimada. O apoio técnico e a participação na supervisão dos projetos escolares podem se colocar como condições de aperfeiçoamento docente.**

**A autonomia da escola é uma construção sociopolítica, que se dá pela interação dos diferentes atores organizacionais em uma determinada escola.**

**Gestão significa dar direção ao processo de organização e funcionamento da escola, comprometida com a formação do cidadão. Não qualquer formação, mas, uma formação voltada ao**

**crescimento da autonomia do aluno visando a sua transformação e do meio onde vive, com a garantia do processo educativo que se realiza na escola, processo este que não é individual, mas, coletivo que envolve todo o corpo docente, técnico-administrativo e a comunidade no planejamento, organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico.**

**Um bom trabalho de gestão pedagógica deve culminar na construção coletiva de um projeto pedagógico que em sua raiz deve ter a potencialidade de transformação. Para que a atuação na escola seja realizada com competência e aprendizagem é necessário que convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas efetivem-se coletivamente no companheirismo e na solidariedade.**

**A constituição de um projeto educativo coletivo forma a identidade de cada escola e é o meio de implantar uma gestão inovadora da aprendizagem. Nessa perspectiva, cabe ao diretor da escola assumir a liderança do processo. Sua função é sobretudo pedagógica e social, exigindo competência técnica, política e pedagógica. É ele quem deve fazer a articulação dos diferentes atores em torno do projeto político-pedagógico escolar.**

**Portanto, o gestor escolar deve, necessariamente, exercer sempre uma liderança, mas, uma liderança democrática, capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com todos os protagonistas do processo ensino-aprendizagem, criando e estimulando a participação de todos.**

**Conforme Cruz (2006), a intencionalidade do que se quer fazer, define a direção da ação e as formas de organizar a execução. É a intencionalidade - que se expressa nos objetivos – que nortearão aquilo que se apresenta como desejado e necessário. Só a participação efetiva e coletiva do conjunto dos educadores de uma unidade escolar garantirá que a verdadeira aprendizagem possa viabilizar e concretizar-se.**

Tedesco afirma que um dos problemas mais sérios relativos à formação do cidadão atualmente corresponde ao "déficit de socialização". Segundo o autor, a família e a escola estão perdendo capacidade para transmitir com eficácia valores e normas culturais de coesão social. Os novos agentes de socialização, que são os meios de comunicação de massa, em especial a televisão, não supriram o "déficit de socialização", pois não foram projetados como entidades encarregadas da formação moral e cultural das pessoas, mas dão acesso a informações. ( CRUZ, 2006)

Rever as relações de trabalho e refletir sobre a questão do poder na escola é essencial, quando pretendemos mobilizar os jovens para que participem efetivamente da construção de seu conhecimento e do cotidiano escolar com orientação, porém, sem manipulação, como muitas vezes acontece. Falamos da participação dos alunos no processo de planejamento e de decisão coletiva.

No entanto, muitos educadores resistem a essa participação que perpassa, sem dúvida, a questão da autoridade e do poder existente nas relações escolares.

Na escola, os papéis estão definidos e assentados na autoridade ou no poder?

a autoridade diz respeito a uma ordem normativa que regula o comportamento social devido à aceitação da autoridade por parte daqueles que se submetem aos valores do sistema da ordem. O poder, por outro lado, diz respeito a sujeitar os sujeitos individuais à vontade de uma outra pessoa através da coerção física ou psicológica. Nessa concepção geral, o poder pode ser necessário para dar sustentação à autoridade mas em educação ele é usualmente visto como um incômodo ou, na melhor das hipóteses, como um mal necessário. (MARSHALL apud Cruz, 2006 )

O papel do gestor dentro da escola mudou; hoje, ele precisa ser um motivador e um articulador do projeto educacional escolar ( projeto político-pedagógico). Como liderança dentro da escola, deve propor e acompanhar desde o planejamento, a execução, a avaliação e a apropriação dos resultados, cuja realização será efetivada em equipe, com a participação da comunidade escolar, em forma de colaboração, no qual todos discutam e compartilhem durante todas as etapas do processo de construção do projeto educacional.

Apoiada na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, a equipe escolar torna-se autônoma, pois cada um vai trabalhar individualmente, com suas metodologias próprias, mas, coletivamente, em prol das metas estabelecidas pelo grupo.

A autonomia pedagógica do professor não elimina a autoridade do gestor dentro da escola, pois ele é o responsável pela condução e articulação do Projeto Político-Pedagógico e seu papel é de coordenador e facilitador do processo. Os professores tomam a iniciativa, planejam o que vai ser feito, executam o que foi planejado e avaliam a ação realizada e seus resultados.

Nesse contexto, fica claro que o Projeto Político-Pedagógico não pode ser um documento estático, de gaveta, deve ser constantemente revisto e atualizado, após a avaliação dos resultados, podemos perceber os problemas que se

verificaram em sua execução. Portanto, ele deverá ser reavaliado constantemente.

Se o objetivo da educação básica for promover o desenvolvimento pessoal do aluno, todos os esforços no sentido de incentivar nas escolas ações que estimulem o desenvolvimento de sua autonomia e, muito especialmente, de sua autonomia intelectual, devem ser realizados.

Por isso, é essencial que todos tenham voz e vez na escola por intermédio da concepção e elaboração de projetos curriculares, da organização de atividades que levem à reflexão e busca de soluções de forma coletiva e compartilhada. A escola precisa não só recuperar o significado de seu currículo para os alunos, mas, suas formas de relacionamento, valorizando a criatividade e a ousadia que os jovens possuem, dando vida ao currículo.

Muitas são as competências construídas quando os alunos se mobilizam e têm espaço para participar do cotidiano escolar: saber ouvir e respeitar a opinião do outro, trabalhar em grupo, interagindo com o diferente, selecionar o que é significativo, aprender a aprender, experimentar, argumentar, criticar e tomar decisões.

Mobilizar a comunidade para participar ativamente da construção da autonomia da escola é incentivá-la a redesenhar uma escola, na qual todos tenham voz para compartilhar sonhos, poder criativo e alegria. Isto é dever de todos que dela participam.

Abrir a escola à comunidade, é dar oportunidade a todos para que sejam cidadãos plenos, para exercitarem seu poder de intervir e transformar o mundo onde vivem, atuando em prol de uma sociedade mais justa, solidária e que aceite as diferenças, ampliando os espaços de construção coletiva.

### ***3.5 Transparência na aplicação dos recursos***

*Com a política de descentralização, as verbas já estão chegando à escola diretamente depositadas na conta da Associação de Pais e Mestres e esta deve fazer a prestação de contas da aplicação dos recursos recebidos.*

*Os dados do quadro abaixo mostram as verbas recebidas por uma escola estadual com 15 classes, funcionando com aproximadamente 460 alunos:*

*QUADRO 1 – Distribuição das verbas recebidas:*

MÊS	DMPP	PDDE	FDE/APM		ENRIQUECIMENTO DA MERENDA
			MANUTENÇÃO DO PRÉDIO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	
FEVEREIRO				2.000,00	1.000,00
MARÇO	900,00		735,00	2.000,00	
ABRIL				2.000,00	1.000,00
MAIO				2.000,00	
JUNHO	900,00		735,00	2.000,00	
JULHO				2.000,00	1.000,00
AGOSTO				2.000,00	
SETEMBRO				2.000,00	
OUTUBRO	900,00		735,00	2.000,00	1.000,00
NOVEMBRO		2.700,00		2.000,00	
DEZEMBRO				2.000,00	

**Obs.: As verbas são de acordo com o número de classes em funcionamento e o número de alunos matriculados por escola.**

### 3.5.1 Recurso FDE/APM

A escola recebe dois recursos pelo convênio FDE/APM, um é depositado a cada quatro meses pela Fundação de Desenvolvimento da Educação ( FDE ), destinado à manutenção do prédio ou equipamentos e, o outro, é repassado mensalmente para pagamento de funcionários contratados por meio de cooperativas. Como não é feito concurso público para preenchimento de vagas no quadro de apoio da escola, há mais de dez anos, faltam muitos funcionários para funções de: inspetores de alunos, auxiliar administrativo e serventes.

Existe, assim, uma autonomia relativa para destinação das verbas de manutenção do prédio, que podem ser aplicadas apenas em material hidráulico, elétrico e para pequenos reparos no prédio como, por exemplo, serviços de mão-de-obra de: pedreiro, vidraceiro, encanador, eletricista e serralheiros ou manutenção de equipamentos, como: computadores e eletroeletrônicos.

### 3.5.2 Recurso DMPP

Os recursos de Despesas Miúdas de Pronto Pagamento (DMPP) não são depositados na conta da APM, vêm a cada quatro meses por meio de uma conta vinculada à Diretoria de Ensino, quem assina o cheque e a prestação de contas é o diretor da escola e um funcionário administrativo. Este recurso é destinado só para produtos de limpeza e material de papelaria da secretaria da escola.

Igualmente, à verba FDE/APM, também, temos autonomia relativa para gasto desse recurso, pois não podemos gastá-lo nem com cartucho de tinta para impressora nem com material de aluno, por exemplo, cadernos, folhas de papel sulfite e outros.

### 3.5.3 Recurso PDDE/FNDE

*O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi criado em 1995 pelo Ministério da Educação (MEC), consiste na transferência de recursos financeiros públicos da União às escolas públicas de ensino fundamental, para despesas com manutenção e*

*desenvolvimento do ensino. Apresenta a possibilidade da execução financeira ser realizada na própria escola. O valor é repassado pelo convênio com as APMs e o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC).*

Como as outras verbas, o gestor tem autonomia relativa na utilização desse recurso, uma parte vem destinada à aquisição de material permanente (mobiliários ou eletroeletrônico que beneficiem diretamente o aluno, como por exemplo, armários e prateleiras para a biblioteca, mesas para o laboratório de informática ou rádios, televisores, DVDs, filmadoras, máquinas fotográficas, etc ) e outra para aquisição de material de consumo (papeleria e material esportivo), bem como serviços de recuperação de todo e qualquer equipamento existente na escola, como máquinas, carteiras, armários, geladeiras, fogão e material de laboratório ( Ensino Fundamental ), microcomputadores, etc. Pode, também, ser aplicada na manutenção, conservação e pequenos reparos no prédio

Esta verba vem direcionada à melhoria do ensino e toda utilização deve ser pensada em prol do processo ensino-aprendizagem e não pode ser utilizada para ampliação ou construção de salas, ou outros ambientes. Pode ser empregada na contratação de serviços de mão-de-obra e na aquisição de materiais hidráulicos, elétricos, pisos e revestimentos, coberturas, calhas, ferragens, esquadrias, vidros, tintas para pintura e outros materiais aplicáveis ao prédio, em substituição a qualquer elemento avariado.

*No Estado de São Paulo, este recurso é depositado sempre no final de cada ano em uma conta corrente da APM aberta exclusivamente para essa verba na Caixa Econômica Federal e tem prazo para ser usada. Geralmente, a prestação de contas deve ser entregue no final de novembro do mesmo ano do depósito com risco de devolução, caso o prazo não seja cumprido.*

#### **3.5.4 Subvenção - Prefeitura Municipal**

Algumas prefeituras municipais repassam uma verba chamada Subvenção que deve ser aplicada na aquisição de material de papelaria e esporte em benefício dos alunos e, também, pode ser utilizada para consertos e pequenos reparos nos materiais utilizados em benefício do aluno, ou seja, que beneficie a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

### **3.5.5 Recurso para enriquecimento da merenda escolar**

***A merenda escolar já é descentralizada às Prefeituras Municipais desde o governo de Franco Montoro e, a partir de 1996, a responsabilidade com a utilização desta verba de enriquecimento da merenda é responsabilidade do gestor .***

A verba, igualmente como a do DMPP, é depositada em uma conta corrente vinculada à Diretoria de Ensino e é assinada por um professor e um funcionário da secretaria.

Os recursos devem ser utilizados na aquisição de frutas, verduras, legumes, bem como leite, farinha, margarina ou outros produtos que melhorem a qualidade do cardápio a ser servido. Lembrando, também, que há uma autonomia relativa em sua utilização, pois há um cardápio comum a ser seguido pelas escolas, fornecido pelo Departamento de Suprimento Escolar ( DSE).

### **3.5.6 Outros Recursos**

Como o dinheiro repassado pelo Estado e pela União nunca cobre as despesas da escola, o gestor e a APM precisam recorrer a festas, excursões e doações voluntárias da comunidade para fazer um fundo próprio.

***O Conselho de Escola e a APM deliberam sobre como e onde aplicar as verbas, visando sempre a beneficiar a melhoria do ensino e a totalidade dos alunos. Por isso, é preciso formular um Plano Anual de Aplicação dos recursos financeiros pela APM em conjunto com o Conselho de Escola e o Grêmio Estudantil.***

*Em algumas escolas, os órgãos colegiados não são atuantes e o gestor com os professores acabam sendo responsáveis pela aplicação dos recursos e prestação*

*de contas, pois os pais alegam não ter condições para fazê-lo, tanto pela falta de tempo como pela complexidade no preenchimento das planilhas de prestação de contas. Com isso, a APM acaba sendo mais um órgão deliberativo do que executivo, pois o gestor assume esta tarefa.*

*Como podemos perceber, a escola já tem autonomia financeira relativa na utilização das verbas e sabemos, também, que podem existir bons e maus gestores, honestos e desonestos, por isso é importante que a comunidade acompanhe de perto a aplicação desses recursos recebidos.*

*Para uma gestão financeira transparente, devemos ter uma comunicação mais aberta, com informações claras sobre a origem dos recursos e como utilizá-los.*

*Com a internet, fica mais fácil a comunicação entre escola e professores, já com os pais fica difícil, pois a maioria da população ainda não tem acesso a essa ferramenta tão poderosa.*

*Os balancetes e a prestação de contas de uso das verbas ou, até mesmo, o que foi decidido durante as reuniões com a comunidade, podem ser enviados por e-mail aos professores que não puderam participar.*

*As atas da APM e do Conselho de Escola poderão ser divulgadas na página da web da escola, para que todos tenham acesso às decisões do colegiado.*

*Escolas que possuem verbas próprias com o aluguel de cantina ou de espaços promocionais, já podem se utilizar dos recursos da informática, pois*

*poderão arcar com as despesas, mas às escolas pequenas já se torna mais difícil, pois as verbas recebidas pelo Estado e pelo MEC (PDDE), não permitem gastos com esse tipo de ferramenta (página na web).*

*Penso que no futuro próximo a internet será a forma mais barata e mais rápida de manter a comunicação entre as pessoas da escola (professores, funcionários e comunidade), pois poderemos fazer reuniões virtuais com a comunidade por teleconferência ou videoconferência (como a SEE). Digo futuro, pois, por exemplo, apenas 40% dos professores da escola onde trabalho hoje possuem computador em casa e o laboratório de informática da escola ainda não está instalado, temos o equipamento, mas não a instalação.*

*Em plena era da informação, percebemos que a escola está muito atrasada, pois professores e alunos não têm acesso a uma ferramenta tão importante: o computador e todas as possibilidades que oferece.*

*Voltando à realidade da maioria das escolas públicas, devemos anexar os balancetes com as prestações de contas nos velhos quadros de aviso do pátio, onde todos tenham acesso e verifiquem a aplicação desses recursos.*

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho ora apresentado constituiu-se no esforço de procurar compreender como se constrói a autonomia dentro da escola pública estadual paulista, tendo como referência a realidade da minha unidade de ensino e minha experiência como gestora desta instituição.

A pesquisa desenvolvida permitiu elaborar algumas considerações que são apresentadas, a seguir :

a) O Estado reafirmou seu compromisso com a autonomia da escola, na medida que legaliza e decreta este princípio no texto da nova LDB. No entanto, esta autonomia faz parte de uma ação a ser desencadeada em cada unidade de ensino, precisa ser construída, pois não basta decretá-la necessita de condições para que, realmente, aconteça;

b) O gestor deve ser preparado para fortalecer o processo de descentralização e autonomia de sua escola ou da unidade que dirige, mas sem se esquecer do apoio estrutural e financeiro do próprio Estado;

c) A comunidade sozinha não pode arcar com o ônus financeiro da Educação, é obrigação do Estado continuar apoiando e financiando a Educação, e, por sua vez, a comunidade, acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos, ajudando na gestão da escola.

Por isso, é imprescindível que os governos assumam mais responsabilidade com a educação, integrando União, Estados, Municípios e comunidade, sem esquecer que educação é responsabilidade de todos.

Com o suporte do Estado, a gestão escolar preocupa-se de forma autônoma, na resolução apenas de problemas singulares e locais, superando suas dificuldades educacionais, técnicas pedagógicas, administrativas, financeiras e de recursos humanos, sem se empenhar em cumprir projetos preestabelecidos de maneira uniforme, de cima para baixo.

O gestor deve propor a adoção de uma linha integrada de ação na perspectiva de que possa promover o desenvolvimento da escola como um todo e não apenas a resolução de problemas imediatos, de acordo com seu surgimento. Com isso, é preciso que o gestor faça um contrato pedagógico com cada segmento da escola. Nesse contrato, deverá apresentar os princípios de cuidado e educação, de organização dos espaços e objetos das linguagens e os temas que a instituição deve desenvolver ao longo do ano letivo.

Este estudo mostrou a importância do gestor escolar e do trabalho coletivo na construção da autonomia da escola; o gestor precisa ter consciência de que a autonomia será construída dentro de cada unidade de ensino, pautada em seu conhecimento a respeito da educação e da escola onde trabalha, em sua liderança, motivação e responsabilidade social.

É preciso entender de administração, porque administrar instituições educacionais exige conhecimento pedagógico e organizacional. Administrar não é simplesmente dar ordens e cumprir decretos, é construir e produzir modificações dentro da escola e, conseqüentemente, na sociedade.

O projeto político-pedagógico ainda não se constituiu em um instrumento de construção da singularidade da escola, é visto pelos professores como mais um documento

burocrático, no qual não é possível estabelecer uma identidade própria para a escola, já que o grupo modifica-se a cada ano letivo que se inicia.

A elaboração do projeto deve ser de forma participativa e esta participação envolve conflitos e negociações resolvidas com base em decisões majoritárias, indicando uma nova forma de organização escolar, que rejeita seu caráter hierárquico, historicamente construído. Assim, a elaboração do projeto político-pedagógico é um momento de aprendizagem democrática.

Observei que a conquista da autonomia se dá no interior da escola, quando se abre espaço para os alunos, professores e comunidade, partilharem de projetos comuns propostos por eles e esta abertura de espaços dentro da escola, deve ser proposta pelo gestor escolar, pois é ele o agente motivador dentro de sua unidade de ensino, portanto, se ele não se propuser a isso, a autonomia não será compartilhada e mesmo que esteja decretada, não será concretizada.

Pude concluir que a escola só conseguirá autonomia, com a participação da comunidade escolar, para isso esta precisa ser convidada e preparada para assumir o poder que tem dentro da gestão democrática da escola pública e o gestor exerce papel fundamental na formação democrática de sua comunidade. Para isso, ele precisa se preparar, ler muito, estudar e criar estratégias próprias para atrair a participação de todos na construção de um projeto político-pedagógico, pois, sem dúvida, contribuirá para a construção e fortalecimento da autonomia nas escolas públicas, já que pode levar a comunidade escolar a participar de seu planejamento.

O projeto possibilita a organização do trabalho da escola calcado na participação coletiva e instituindo práticas democráticas em seu cotidiano. Contudo, é uma caminhada que está apenas no início e precisa ainda se solidificar. O projeto político-pedagógico é, de fato, um planejamento no qual constam os objetivos, as ansiedades e os desejos da escola na comunidade.

Só assim o projeto político-pedagógico sairá da gaveta e tornar-se-á um instrumento norteador das ações da escola.

Gestão democrática com autonomia exige conhecimento da comunidade escolar e o gestor deve estar preparado para passar esse conhecimento.

**A construção da autonomia escolar é um processo longo, talvez se concretize com as próximas gerações, pois nosso sistema escolar ainda é**

## **burocrático e impõe muitas limitações à escola, sobretudo financeiras e curriculares.**

Mas, não podemos retroagir, precisamos aproveitar a autonomia “decretada” e construir passo a passo a autonomia “desejada”.

Não é fácil, não tem receita pronta, mas é possível, exige vontade política para fazê-lo. Para isso, o gestor deve investir na formação participativa da comunidade local, onde a escola está inserida, já que não pode contar com o quadro de profissionais, que é rotativo, ele precisa efetivar a participação da comunidade de pais e alunos que é permanente no bairro. Daí, o profissional que chegar se adequará à proposta de escola que a comunidade deseja.

A formação é um processo que se faz na ação, por isso o gestor tem como primeiro passo desse caminhar: convocar a comunidade escolar para reuniões, onde os participantes serão conscientizados sobre seu papel na definição dos rumos da escola e no acompanhamento da execução do projeto político- pedagógico.

Se o gestor não fizer esse trabalho de conscientização e reflexão com a comunidade, na qual sua escola está inserida, ele continuará tomando as decisões e responsabilizando-se sozinho por tudo que acontece na escola.

**Desse modo, concluí que autonomia não é independência e, sim interdependência, pois a escola autônoma é capaz de relacionar e interagir com o sistema socioeducativo sem perder de vista sua identidade local.**

**A construção da autonomia começa baseada no momento que o gestor abre espaços de participação dentro da escola, considera alunos, professores e comunidade como agentes de transformação, colocando-os como parceiros na gestão escolar, responsabilizando-os pela condução do destino da escola e pela elaboração e execução do projeto político-pedagógico.**

A construção da autonomia na escola é um tema amplo e complexo, por isso merece ainda ser refletido e estudado, portanto, este estudo é apenas mais uma contribuição para que outros pesquisadores possam se fundamentar.

## ***REFERÊNCIAS***

### LEGISLAÇÃO

**BRASIL. Lei nº 4.024** – Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20/12/1961. Brasília, D.O.U 21/12/1961.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.692/71**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 12/08/1971. Brasília, D.O.U 13/08/1971.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 7.398, de 04 de novembro de 1985, publicada em 05/11/1985, D.O União**. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. 1985.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394/96 - Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20/12/96. Brasília, D. O. U 23/12/96.**

\_\_\_\_\_. *Constituição Federal de 1988 (atualizada até a EC 19/98)*. 2. ed. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

\_\_\_\_\_. MEC. *Plano Nacional de Educação*. jan 2001.

\_\_\_\_\_. MEC. **Portaria Ministerial 2.896/2004**, institui o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004a.

\_\_\_\_\_. *Ministério da Educação. Secretaria de educação Básica. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Elaboração Ignez Pinto Navarro... [ et al ] - Brasília, MEC, SEB, 2004b. 60 P. : IL ( Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 5). 2004b.*

**SÃO PAULO**. *Constituição Estadual, Art. 208.*

\_\_\_\_\_. *Deliberação CEE n. 10/97 e Indicação CEE n. 09/97. São Paulo. : D. O. U. 31/07/1997. Fixa normas para elaboração do Regimento dos estabelecimentos de ensino fundamental e médio, 1997.*

\_\_\_\_\_. *Secretaria de Estado da Educação. Comunicado SE, de 15/03/2006 ( Concurso Público de provas e títulos para o provimento de cargos de Diretor de Escola, disponíveis no quadro de recursos humanos da SEE), 2006.*

#### LIVROS

ALONSO, Mirtes (org). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo : Avercamp, 2003.

**ANDRADE**, Maria Celeste de Moura. **Estudo, Pensamento e criação\_** Campinas, SP: Graf. FE, 2005. 3v.

**AZANHA, J.M.P. Educação: Temas Polêmicos. São Paulo: Martins Fontes, 1995.**

**BASTOS**, João Baptista (Org.). **Gestão Democrática.** Rio de Janeiro : DP&A :

**SEPE, 1999.**

**BARROSO, J. A escola e as lógicas da autonomia.** Comunicação apresentada no Seminário promovido pelo Sindicato do Professores do Norte, Maia, 1995.

**BARROSO, J. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída.** In J. Barroso (org). O estudo da escola. Porto: Porto Editora, 1996.

**BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.**

**CRUZ, Ângela . Mobilização e participação na escola jovem.** Disponível em <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2001>, acesso em 12/12/2006.

**FAZENDA, Ivani Catarina. Interdisciplinaridade: História, Teoria e Pesquisa.** 10 ed. Campinas, SP: Papyrus, 1999.

**FERREIRA, N.S.C. Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

**FUSARI, José Cerchi. A Construção da Proposta Educacional e do Trabalho Coletivo na Unidade Escolar.** Série Idéias, n. 16, p. 69-77. São Paulo: FDE. Diretoria Técnica, 1993.

**GADOTTI, Moacir. Educação Brasileira Contemporânea: desafios do Ensino Básico,** Artigo publicado em 1997, p. 16, disponível no site <http://www.paulofreire.org>, acesso em 12/09/2006.

**GADOTTI, Moacir. In. VEIGA, Ilma Passos A. (org.) Projeto Político-Pedagógico da Escola. Uma Construção Possível.** Campinas, SP: Papyrus, 1997b. “Pressupostos do projeto pedagógico”. In. MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94, p. 579.

**GADOTTI**, Moacir e José E. Romão (org). **Autonomia da escola: princípios e propostas** – 6. ed. – São Paulo: Cortez : Instituto Paulo Freire, 2004. – ( Guia da escola cidadã); v. 1.

**GASPAR, Selma Denise. A autonomia da escola pública: um processo em construção.** Dissertação ( Mestrado), UNICID, São Paulo, SP, 2004.

*LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Em Aberto, vol. 17, n. 72. Brasília, fev/junh. 2000, p. 11-33.*

*LUCK, Heloisa. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.*

**MARQUES**, Luciana Rosa. **O Projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos conselheiros.** Artigo publicado no caderno Educação e Sociedade, Campinas, vol.24, n. 83, p. 580, agosto de 2003. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>, acesso em 09/08/2006.

**NOGUEIRA**, Madza Julita. **Diretor/Dirigente: a construção de um projeto pedagógico na escola pública.** Série Idéias, n. 15, p. 57-67. São Paulo, FDE, 1993.

**OLIVEIRA**, Romualdo Portella de. **A organização do trabalho como fundamento da organização escolar: uma contribuição ao debate sobre a gestão democrática da escola.** Série Idéias, n. 16, p. 69-77. São Paulo: FDE. Diretoria Técnica, 1993.

*OLIVEIRA, Lindamir C. V. Silva N.R. G. in Bittencourt, Agueda Bernardete, Wenceslau Machado de Oliveira Junior. Estudo, pensamento e criação. Campinas, SP: Graf. FE, 2005. 3v.*

*PARO, VITOR HENRIQUE. Gestão Democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997.*

**RIOS**, Terezinha Azeredo. **A autonomia como Projeto- horizonte Ético-Político.** Série Idéias, n. 16, pág. 69-77. São Paulo: FDE. Diretoria Técnica, 1993.

**ROMANELLI**, Otaiza de O. **História da Educação no Brasil (1930/1973).** São Paulo. Vozes, 2005.

**SILVA**, Jair Militão da. **A autonomia da Escola Pública: A re-humanização da escola.** Campinas, SP: Papirus, 1996. ( Coleção Práxis ).

**SILVA**, Jair Militão da. **Como fazer trabalho comunitário?** São Paulo: Paulus 2003 ( Questões fundamentais da educação; Coordenação Ecleide Cunico Furlanetto).

**VEIGA**, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola. Uma construção Possível.** 4ª Ed. Campinas, SP, Papirus, 1997.

### *SITES CONSULTADOS*

*Legislação Federal disponível em [http://. www. mec. gov. br](http://www.mec.gov.br), acesso em 27/09/2006*

*Estatísticas Educacionais disponíveis em [http://. www. inep. gov. br](http://www.inep.gov.br), acesso em 27/09/2006*

*Legislação Estadual disponível em [http://. www. imesp. com. br](http://www.imesp.com.br), acesso em 27/09/2006*

**Caderno CEDES**, Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> acessado em 09/08/2006.

**TVE BRASIL**, disponível em <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2001>, acesso em 12/12/2006.

## *ANEXO I*

*PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS  
CONSELHOS ESCOLARES*

## **Fundamentação Legal**

A Constituição Federal, em seu artigo 205, expressa que a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Ainda na Constituição Federal, no artigo 206, fica expresso que o ensino será ministrado com base em alguns princípios, entre eles a gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Um dos objetivos e prioridades expressos no Plano Nacional de Educação (PNE), lei aprovada em janeiro de 2001, é a democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, e uma de suas metas é a criação de Conselhos Escolares nas escolas de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu Artigo 14, estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

O artigo 211 da Constituição Federal expressa que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino. Sendo assim, a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, por meio da Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino e Desenvolvimento resolve criar, mediante a Portaria Ministerial nº 2.896/2004, o PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES. Esse programa visa

desenvolver ações de fomento à implantação e ao fortalecimento de Conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica.

**Portaria Ministerial nº 2.896/2004**

Diário Oficial da União - Nº 180, sexta-feira, 17 de setembro de 2004, seção 2 página 7 - ISSN 1677-7050 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições, tendo em vista o disposto no inciso II, do art.14, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 e os incisos VI e IX do art. 11. o Decreto nº 5.159, de 28 de julho de 2004, resolve :

Art. 1º - Criar, no âmbito da Secretaria de Educação Básica - SEB, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, com os objetivos de:

I - Ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;

II - apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares;

III - instituir políticas de indução para implantação de Conselhos Escolares;

IV - promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância;

V - estimular a integração entre os Conselhos Escolares;

VI - apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; e

VII - promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação.

Art. 2º A execução do Programa será de responsabilidade da SEB, por intermédio da Coordenação Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino - CAFISE, do Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino - DASE, e contará com a participação de órgãos e organismos nacionais e internacionais em um trabalho integrado de parcerias para a consecução dos objetivos.

Art. 3º Constituir Grupo de Trabalho com o objetivo de discutir, analisar e propor medidas que visem à implementação do Programa instituído nesta Portaria, com a seguinte composição: Arlindo Cavalcante de Queiroz e José Roberto Ribeiro Junior, como representantes titular e suplente, respectivamente, da Secretaria de Educação Básica - SEB; Ana Terezinha Carneiro Naletto e Vivian Katerine Fhur Melcop, como representantes titular e suplente, respectivamente, da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME; Maristela Melo Neves e Sérgio Roberto Gomes de Souza, como representantes titular e suplente, respectivamente, do Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED; Denílson Bento da Costa e Marta Vanelli, como representantes titular e suplente, respectivamente, da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação - CNTE; Silvio Manoug Kaloustian e Niki Abrishamian, como representantes titular e suplente, respectivamente, do Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF; Alvana Maria Bof e Cândido Alberto Gomes, como representantes titular e suplente, respectivamente, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO; e Luíza Carvalho e Cristina Elsner, como representantes titular e suplente, respectivamente, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD.

Art. 4º A execução do Programa e as atividades do Grupo de Trabalho serão coordenadas pelo titular da Coordenação Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino - CAFISE.

Art. 5º O Grupo de Trabalho reunir-se-á, ordinariamente, 01 (uma) vez por mês, sob a coordenação da CAFISE para discutir, avaliar e examinar as proposições pertinentes ao Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Art. 6º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

TARSO GENRO

### **Objetivos**

Aos Conselhos Escolares cabe reforçar o projeto político-pedagógico da escola, como a própria expressão da organização educativa da unidade escolar, que deverá orientar-se pelo princípio democrático da participação.

Assim, faz-se necessário o empenho de esforços para induzir a criação e o fortalecimento de Conselhos Escolares, bem como capacitar seus membros para que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino ofertado e para garantir a efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas.

Para fomentar o cumprimento da legislação em vigor, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares tem como objetivos:

- ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares;
- instituir, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, políticas de implantação e fortalecimento de Conselhos Escolares;
- promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de conselheiros escolares;
- estimular a integração entre os Conselhos Escolares;
- apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;
- promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas, para a garantia da qualidade da educação.

### **Parceiros**

A execução do Programa é de responsabilidade da Secretaria de Educação Básica, por intermédio da Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino (Cafise) do Departamento de Articulação e

Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino (Dase). O Programa conta com a participação de organismos nacionais e internacionais em um Grupo de Trabalho constituído para discutir, analisar e propor medidas para sua implementação.

Participam do Grupo de Trabalho do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares :

- Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed).
- União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime).
- Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE).
- Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef).
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

### **Capacitação**

Várias estratégias serão utilizadas para a capacitação de conselheiros escolares, entre elas:

- Cursos a distância para a capacitação de conselheiros escolares, técnicos e dirigentes das secretarias municipais e estaduais de educação.
- Protocolos de cooperação entre as secretarias municipais e estaduais de educação e o Ministério da Educação para a realização de cursos de capacitação de conselheiros escolares utilizando o material instrucional produzido para este Programa.
- Videoconferências com o objetivo de mobilizar e sensibilizar os conselheiros escolares para a importância de sua atuação na garantia da gestão democrática da escola.

*ANEXO II*

ESTATUTO PADRÃO DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

**CAPÍTULO I**

**Da Instituição, da Natureza e Finalidade da Associação de Pais e  
Mestres**

**SEÇÃO I**

**Da Instituição**

**ARTIGO 1º- A Associação de Pais e Mestres da \_\_\_\_\_ ( nome da escola), fundada em data de \_\_\_\_\_ é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos, designada simplesmente APM, com sede na \_\_\_\_\_, reger-se-á pelas presentes normas estatutárias.**

## **SEÇÃO II**

### **Da Natureza e Finalidade**

**ARTIGO 2º- A APM, instituição auxiliar da escola, terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade.**

**ARTIGO 3º- A APM, entidade com objetivos sociais e educativos, não terá caráter político, racial ou religioso e nem finalidades lucrativas.**

**ARTIGO 4º- Para a consecução dos fins a que se referem os artigos anteriores, a APM se propõe a:**

**I - colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais colimados pela escola;**

**II - representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos junto à escola;**

**III - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:**

**a)- melhoria do ensino;**

**b)- o desenvolvimento de atividades de assistência ao escolar, nas áreas sócio-econômica e de saúde;**

c)- a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações;

d)- a programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta de pais, professores e alunos;

e)- a execução de pequenas obras de construção em prédios escolares, que deverá ser acompanhada e fiscalizada pela Fundação para o Desenvolvimento da Educação.

IV - colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como “Casa de Ensino” para “Centro de Atividades Comunitárias”;

V - favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando:

a)- aos pais, informações relativas tanto aos objetivos educacionais, métodos e processos de ensino, quanto ao aproveitamento escolar de seus filhos;

b)- aos professores, maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar.

ARTIGO 5º - As atividades a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos especificados nos incisos do artigo anterior, deverão estar previstas em um Plano Anual de Trabalho elaborado pela APM e integrado no Plano Gestão.

### **SEÇÃO III**

#### **Dos Meios e Recursos**

ARTIGO 6º - Os meios e recursos para atender os objetivos da APM, serão obtidos através de:

I - contribuição dos associados;

II - convênios;

**III - subvenções diversas;**

**IV - doações;**

**V - promoções diversas;**

**ARTIGO 7º - A contribuição a que se refere o inciso I do artigo anterior será sempre facultativa.**

**§ 1º - O caráter facultativo das contribuições não isenta os associados do dever moral de, dentro de suas possibilidades, cooperar para a constituição do fundo financeiro da Associação.**

**§ 2º - No início de cada ano letivo e após haver encerrado o período de matrículas, previsto no calendário escolar, serão fixadas a forma e a época para a campanha de arrecadação das contribuições dos associados.**

**§ 3º - As contribuições serão depositadas nas agências do Banco Nossa Caixa S/A, em conta vinculada à APM, que só poderá ser movimentada conjuntamente, pelo Diretor Executivo e Diretor Financeiro.**

**§ 4º - Nas localidades onde não houver os estabelecimentos de crédito referidos no parágrafo anterior, as contribuições serão depositadas nas agências bancárias onde o Estado ou a Prefeitura mantiverem transações.**

**ARTIGO 8º - A aplicação dos recursos financeiros constará do Plano Anual de Trabalho da APM.**

**Parágrafo único - A assistência ao escolar será sempre o setor prioritário da aplicação de recursos, excluindo-se aqueles vinculados a convênios.**

## **CAPÍTULO II**

### **Dos Associados, seus Direitos e Deveres**

#### **SEÇÃO I**

##### **Dos Associados**

**ARTIGO 9º - O quadro social da APM, constituído por número ilimitado de associados, será composto de:**

- I - associados natos;**
- II - associados admitidos;**
- III - associados honorários.**

**§ 1º - Serão associados natos o Diretor de Escola, o Vice-Diretor, os professores e demais integrantes dos núcleos de apoio técnico-pedagógico e administrativo da escola, os pais de alunos e os alunos maiores de 18 anos, desde que concordes.**

**§ 2º - Serão associados admitidos os pais de ex-alunos, os ex-alunos maiores de 18 anos, os ex-professores e demais membros da comunidade, desde que concordes e aceitos conforme as normas estatutárias.**

**§ 3º - Serão considerados associados honorários, a critério do Conselho Deliberativo, aqueles que tenham prestado relevantes serviços à Educação e a APM.**

#### **SEÇÃO II**

##### **Dos Direitos e Deveres**

**ARTIGO 10 - Constituem direitos dos associados:**

- I - apresentar sugestões e oferecer colaboração aos dirigentes dos vários órgãos da APM;**
- II - receber informações sobre a orientação pedagógica da escola e o ensino ministrado aos educandos;**

**III - participar das atividades culturais, sociais, esportivas e cívicas organizadas pela APM ;**

**IV - votar e ser votado nos termos do presente Estatuto;**

**V - solicitar, quando em Assembléia Geral, esclarecimentos a respeito da utilização dos recursos financeiros da APM;**

**VI - apresentar pessoas da comunidade para ampliação do quadro social.**

VII – demitir-se quando julgar conveniente, protocolando junto à Secretária da APM seu pedido de demissão.

#### **ARTIGO 11 - Constituem deveres dos associados:**

**I - defender, por atos e palavras, o bom nome da Escola e da APM;**

**II - conhecer o Estatuto da APM;**

**III - participar das reuniões para as quais foram convocados;**

**IV - desempenhar, responsabilmente, os cargos e as missões que lhes forem confiados;**

**V - concorrer para estreitar as relações de amizade entre todos os associados e incentivar a participação comunitária na escola;**

**VI - cooperar, dentro de suas possibilidades, para a constituição do fundo financeiro da APM;**

**VII - prestar à APM, serviços gerais ou de sua especialidade profissional, dentro e conforme suas possibilidades;**

**VIII - zelar pela conservação e manutenção do prédio, da área do terreno e equipamentos escolares;**

**IX - responsabilizar-se pelo uso do prédio, de suas dependências e equipamentos, quando encarregados diretos da execução de atividades programadas pela APM.**

**ARTIGO 12 - O associado será excluído do quadro social pela Diretoria Executiva, cientificado o Conselho Deliberativo, quando infringir quaisquer disposições estatutárias.**

**§ 1º - A exclusão será comunicada por escrito ao associado.**

**§ 2º - O associado excluído poderá recorrer ao Conselho Deliberativo, que se reunirá em sessão extraordinária para apreciar o fato, cabendo sempre recurso à Assembléia Geral.**

### **CAPÍTULO III**

#### **Da Administração**

##### **SEÇÃO I**

#### **Dos Órgãos Diretores**

**ARTIGO 13 - A APM será administrada pelos seguintes órgãos:**

- I - Assembléia Geral;**
- II - Conselho Deliberativo;**
- III - Diretoria Executiva;**
- IV - Conselho Fiscal.**

**ARTIGO 14 - A Assembléia Geral será constituída pela totalidade dos associados.**

**§ 1º - A Assembléia será convocada e presidida pelo Diretor da Escola.**

**§ 2º- A Assembléia realizar-se-á, em 1ª convocação, com a presença de mais da metade dos associados ou, em 2ª convocação, meia hora depois, com no mínimo 1/3 (um terço);**

**§ 3º- Para deliberação de alteração do Estatuto e destituição de administradores, é exigido voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes à assembléia especialmente convocada para esse fim, observado o disposto no § 2º, do artigo 14, do presente Estatuto.**

**ARTIGO 15 - Cabe à Assembléia Geral:**

**I - eleger e destituir membros do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva;**

**II - apreciar o balanço anual e os balancetes semestrais, com o parecer do Conselho Fiscal e aprovar as contas;**

**III - propor e aprovar a época e a forma das contribuições dos associados, obedecendo ao que dispõe o artigo 7º do presente Estatuto;**

**IV - reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez cada semestre;**

**V - reunir-se, extraordinariamente, convocada pelo Diretor da Escola ou por 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Deliberativo ou por 1/5 (um quinto) dos associados.**

**VI – destituir os administradores eleitos.**

**ARTIGO 16 - O Conselho Deliberativo será constituído de, no mínimo, 11 (onze) membros.**

**§ 1º - O Diretor da Escola será o seu presidente nato.**

**§ 2º - Os demais componentes, eleitos em Assembléia Geral, obedecerão a proporções assim estabelecidas:**

**a)- 30% dos membros serão professores;**

- b)- 40% dos membros serão pais de alunos;**
- c)- 20% dos membros serão alunos maiores de 18 anos;**
- d)- 10% dos membros serão associados admitidos.**

**§ 3º - Não sendo atingidas as proporções enumeradas nas alíneas “c” e “d” do parágrafo anterior, as vagas serão preenchidas, respectivamente, por elementos da escola e pais de alunos, na proporção fixada no parágrafo anterior.**

**ARTIGO 17- Cabe ao Conselho Deliberativo:**

**I – divulgar a todos os associados os nomes dos eleitos na forma do artigo 15, inciso I, bem como as normas do presente estatuto, para conhecimento geral;**

**II - deliberar sobre o disposto no artigo 4º, no inciso IV do artigo 32 e artigo 44;**

**III - aprovar o Plano Anual de Trabalho e o Plano de Aplicação de Recursos;**

**IV - participar do Conselho de Escola, através de um de seus membros, que deverá ser, obrigatoriamente, pai de aluno;**

**V - realizar estudos e emitir pareceres sobre questões omissas no Estatuto, submetendo-o à apreciação dos órgãos superiores da Secretaria da Educação;**

**VI - emitir parecer sobre as contas apresentadas pela Diretoria Executiva, submetendo-as à apreciação da Assembléia Geral;**

**VII - reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez por trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocado, a critério de seu Presidente ou de 2/3 (dois terços) de seus membros.**

**Parágrafo único - As decisões do Conselho Deliberativo só terão validade se aprovadas por maioria absoluta (1ª convocação) ou maioria simples (2ª convocação) de seus membros.**

**ARTIGO 18 - Cabe ao Presidente do Conselho Deliberativo:**

I - convocar e presidir as reuniões da Assembléia Geral e do Conselho Deliberativo;

II - indicar um Secretário, dentre os membros do Conselho Deliberativo;

*III - informar os conselheiros sobre as necessidades da escola e dos alunos.*

ARTIGO 19 - O mandato dos conselheiros será de 1 (um) ano, sendo permitida a recondução por mais duas vezes.

Parágrafo único - Perderá o mandato o membro do Conselho Deliberativo que faltar a duas reuniões consecutivas, sem causa justificada.

ARTIGO 20 - A Diretoria Executiva da APM será composta de:

I - Diretor Executivo

II - Vice-Diretor Executivo

III - Secretário

IV - Diretor Financeiro

V - Vice-Diretor Financeiro

VI - Diretor Cultural

VII - Diretor de Esportes

VIII - Diretor Social

IX - Diretor de Patrimônio.

§ 1º - Cada Diretor poderá acumular até duas Diretorias, com exceção dos cargos discriminados nos itens I, II, III, IV e V.

§ 2º - É vedada a indicação de alunos, para comporem a Diretoria Executiva.

ARTIGO 21 - Cabe à Diretoria Executiva:

I - elaborar o Plano Anual de Trabalho, submetendo-o à aprovação do Conselho Deliberativo;

II - colocar em execução o Plano aprovado e mencionado no inciso anterior;

III - dar à Assembléia Geral conhecimento sobre:

a)- as diretrizes que norteiam a ação pedagógica da escola;

b)- as normas estatutárias que regem a APM;

c) - as atividades desenvolvidas pela Associação;

- d) - a programação e aplicação dos recursos do fundo financeiro;
- IV - elaborar normas para concessão de auxílios diversos a alunos carentes;
- V - depositar em conta da APM, em estabelecimento de crédito oficial, todos os valores recebidos;
- VI - tomar medidas de emergência, não previstas no Estatuto , submetendo-as ao “referendo” do Conselho Deliberativo;

**VII - reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez por mês e, extraordinariamente, a critério de seu Diretor Executivo ou por solicitação de 2/3 (dois terços) de seus membros.**

***ARTIGO 22 - Compete ao Diretor Executivo:***

- I - representar a APM ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- II - convocar as reuniões da Diretoria Executiva, presidindo-as;
- III - fazer cumprir as deliberações do Conselho Deliberativo;
- IV - apresentar ao Conselho Deliberativo relatório semestral das atividades da Diretoria;
- V - admitir e/ou dispensar pessoal de seu quadro, obedecidas as decisões do Conselho Deliberativo;***
- VI - movimentar, conjuntamente com o Diretor Financeiro, os recursos financeiros da APM;
- VII - visar as contas a serem pagas;
- VIII - submeter os balancetes semestrais e o balanço anual ao Conselho Deliberativo e Assembléia Geral, após apreciação escrita do Conselho Fiscal;
- IX - rubricar e publicar em quadro próprio da APM, os balancetes semestrais e o balanço anual.

ARTIGO 23 - Compete ao Vice-Diretor Executivo auxiliar o Diretor Executivo e substituí-lo em seus impedimentos eventuais.

ARTIGO 24 - Compete ao Secretário:

- I - lavrar as atas das reuniões e Assembléias Gerais;
- II - redigir circulares e relatórios e encarregar-se da correspondência social;

III - assessorar o Diretor Executivo nas matérias de interesse da APM;

IV - organizar e zelar pela conservação do arquivo da APM;

*V - organizar e manter atualizado o cadastro dos associados da APM.*

ARTIGO 25 - Compete ao Diretor Financeiro:

I - subscrever com o Diretor Executivo os cheques da conta bancária da APM;

II - efetuar, através de cheques nominiais, os pagamentos autorizados pelo Diretor Executivo, de conformidade com aplicação de recursos planejada;

III - apresentar ao Diretor Executivo os balancetes semestrais e o balanço anual, acompanhado dos documentos comprobatórios de receita e despesa;

***IV - informar os órgãos diretores da APM sobre a situação financeira da APM;***

***V - promover concorrência de preços, quanto aos serviços e materiais adquiridos pela APM;***

VI - arquivar notas fiscais, recibos e documentos relativos aos valores recebidos e pagos pela APM, apresentando-os para elaboração da escrituração contábil.

ARTIGO 26 - O cargo de Diretor Financeiro será sempre ocupado por pai de aluno.

ARTIGO 27 - Compete ao Vice-Diretor Financeiro auxiliar o Diretor Financeiro e substituí-lo em seus impedimentos eventuais.

ARTIGO 28 - Cabe ao Diretor Cultural promover a integração escola-comunidade através de atividades culturais.

Parágrafo único - O Diretor Cultural poderá ser assessorado, conforme as atividades a serem desenvolvidas, pelos professores da Escola.

ARTIGO 29 - Cabe ao Diretor de Esportes promover a integração escola-comunidade através de atividades esportivas.

***Parágrafo único - O Diretor de Esportes poderá ser assessorado pelos professores da Escola.***

ARTIGO 30 - Cabe ao Diretor Social promover a integração escola-comunidade através de atividades sociais e de assistência ao aluno e à comunidade.

§ 1º - O Diretor Social poderá ser assessorado pelos membros do Conselho da Escola.

§ 2º - Serão prioritárias as atividades de assistência ao aluno.

ARTIGO 31 - Cabe ao Diretor de Patrimônio manter entendimentos com a Direção da Escola no que se refere à:

I - aquisição de materiais, inclusive didático;

II - manutenção e conservação do prédio e de equipamento;

III - supervisão de serviços contratados.

Parágrafo único - O Diretor de Patrimônio poderá ser assessorado pelos membros do Conselho de Escola.

ARTIGO 32- Os Diretores terão, ainda, por função:

I - comparecer às reuniões da Diretoria, discutindo e votando;

II - estabelecer contato com outras APM's ou entidades oficiais e particulares;

III - constituir comissões auxiliares com vistas à descentralização de suas atividades;

IV - elaborar contratos e celebrar convênios com a aprovação do Conselho Deliberativo.

ARTIGO 33 - O mandato de cada Diretor será de 1 (um) ano, sendo permitida sua recondução, mais uma vez para o mesmo cargo.

§ 1º - Perderá o mandato o membro da Diretoria que faltar a três reuniões consecutivas, sem causa justificada.

§ 2º - No caso de impedimento ou substituição de qualquer membro da Diretoria, o Conselho Deliberativo tomará as devidas providências.

**ARTIGO 34 - O Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) elementos, sendo 2 (dois) pais de alunos e 1(um) representante do quadro administrativo ou docente da Escola, tem por atribuição:**

***I - verificar os balancetes semestrais e balanços anuais apresentados pela Diretoria, emitindo parecer por escrito;***

II - assessorar a Diretoria na elaboração do Plano Anual de Trabalho na parte referente à aplicação de recursos;

III - examinar, a qualquer tempo, os livros e documentos da Diretoria Financeira;

IV - dar parecer, a pedido da Diretoria ou Conselho Deliberativo sobre resoluções que afetem as finanças da APM;

*V - solicitar ao Conselho Deliberativo, se necessário, a contratação de serviços de auditoria contábil.*

Parágrafo único - O mandato dos Conselheiros será de um ano, sendo permitida a reeleição por mais uma vez.

ARTIGO 35 - O Conselho Fiscal reunir-se-á, ordinariamente, a cada semestre e, extraordinariamente, mediante convocação da maioria de seus membros ou da Diretoria Executiva.

## **CAPÍTULO IV**

### **Da Intervenção**

ARTIGO 36 - Sempre que as atividades da APM venham a contrariar as finalidades definidas neste Estatuto ou a ferir a legislação vigente, poderá haver intervenção, mediante solicitação da Direção da Escola ou de membros da Associação, às autoridades competentes.

§ 1º - O processo regular de apuração dos fatos será feito pelos órgãos do Sistema de Ensino e/ou pelo Grupo de Verificação e Controle de Atividades, da Secretaria da Educação.

§ 2º - A intervenção será determinada pelo Secretário da Educação.

## CAPÍTULO V

### Das Disposições Finais

ARTIGO 37 - O Diretor da Escola poderá participar das reuniões da Diretoria Executiva, intervindo nos debates, prestando orientação ou esclarecimento, ou fazendo registrar em atas seus pontos de vista, mas sem direito a voto.

ARTIGO 38 - É vedado aos Conselheiros e Diretores:

- I - receber qualquer tipo de remuneração;
- II - estabelecer relações contratuais com a APM.

ARTIGO 39- Ocorrida vacância de cargos do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal ou da Diretoria Executiva, o preenchimento dos mesmos processar-se-á por decisão da Assembléia Geral, especialmente convocada para este fim.

Parágrafo único - O preenchimento a que se refere este artigo visa tão somente à conclusão de mandato da vaga ocorrida.

ARTIGO 40 - Serão afixadas em quadro de avisos, os planos de atividades, notícias e atividades da APM, convites, convocações.

ARTIGO 41 - O balanço anual será submetido à apreciação do Conselho Fiscal, que deverá manifestar-se no prazo de 5 (cinco) dias, até 10 (dez) dias antes da convocação da Assembléia Geral.

ARTIGO 42 - O Edital de convocação da Assembléia Geral, com cinco dias de antecedência da reunião, conterà:

- a) - dia, local e hora da 1ª e 2ª convocações;
- b) - ordem do dia.

**§ 1º - Além de ser afixado no quadro de avisos da escola, será obrigatório o envio de circular aos associados.**

§ 2º - A convocação da Assembléia Geral far-se-á na forma do estatuto, garantindo a 1/5 (um quinto) dos associados o direito de promovê-la.

ARTIGO 43 - No exercício de suas atribuições, a APM manterá rigoroso respeito às disposições legais, de modo a assegurar a observância dos princípios fundamentais que norteiam a filosofia e política educacionais do Estado.

Parágrafo único - Cabe ao Supervisor de Ensino acompanhar as atividades da APM, para garantir o disposto neste artigo.

ARTIGO 44 - Cabe à APM a administração direta ou indireta, da cantina escolar e outros órgãos existentes na escola, geradores de recursos financeiros.

Parágrafo único - O funcionamento dos órgãos referidos neste artigo deverá obedecer as normas estabelecidas pela Secretaria da Educação.

**ARTIGO 45 – Os bens permanentes doados à APM ou por ela adquiridos serão identificados, contabilizados, inventariados e integrarão seu patrimônio.**

**Parágrafo Único – Os bens adquiridos com recursos públicos, deverão ser transferidos para integrar o patrimônio do estabelecimento de ensino.**

ARTIGO 46 – A APM terá prazo indeterminado de duração e somente poderá ser dissolvida por deliberação da Assembléia Geral, especialmente convocada para esse fim, obedecidas as disposições legais.

**Parágrafo Único – A APM poderá ser extinta nas hipóteses abaixo indicadas:**

1. desativação da unidade escolar;

**2. transferência da unidade escolar para o município.**

ARTIGO 47 - Os membros não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais assumidas em nome da APM.

ARTIGO 48 - Em caso de dissolução, os bens da APM passarão a integrar o patrimônio do estabelecimento de ensino respectivo, obedecida a legislação vigente.

ARTIGO 49 - O resultado de deliberação da Assembléia Geral que tiver por objeto proposta de alteração deste estatuto, será encaminhado à Secretaria da Educação para apreciação e, se for o caso, atendimento do disposto no artigo 2º da Lei 1.490 de 12 de dezembro de 1977.

Obs: O Estatuto da APM deverá ser assinado pelo Diretor Executivo e por um Advogado com número de registro da OAB.

### ANEXO III

### GRÊMIO ESTUDANTIL

**Lei nº 7.398, de 04 de novembro de 1985, publicada em 05/11/1985, D.O União**

***Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências.  
O Presidente da República faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:***

Art. 1º Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Grêmios estudantis como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas, com finalidades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais.

§ 1º- ( Vetado )

§ 2º- A organização, o funcionamento e as atividades dos Grêmios serão estabelecidas nos seus estatutos, aprovados em Assembléia Geral do corpo discente de cada estabelecimento de ensino convocada para este fim.

§ 3- A aprovação dos estatutos, e a escolha dos dirigentes e dos representantes do Grêmio Estudantil serão realizados pelo voto direto e secreto de cada estudante, observando-se, no que couber, as normas da legislação eleitoral.

Art. 2º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, em 04 de novembro de 1.985; 164º da Independência e 97º da República.

José Sarney

***ANEXO IV***

**DA COMISSÃO PRÓ-GRÊMIO E DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO**

A Lei Federal nº 7.398 de 4/II/85, assegura a organização de Grêmios Estudantis como entidades autônomas representativas dos estudantes, em qualquer Escola do País, seja ela pública ou particular.

É necessário divulgá-la para toda a comunidade escolar, através de cópias afixadas nas salas de aula, corredores, áreas de convivência. A confecção de cartazes, boletins ou jornais estimulará o debate sobre o tema.

A formação de uma Comissão Provisória Pró-Grêmio, com representantes de todas as classes, encarregar-se-á dessa divulgação e elaborará, em prazo previamente determinado, um, projeto de estatuto a ser submetido à apreciação da Assembléia Geral dos estudantes da Escola.

A Comissão, em entendimento com a direção da Escola, convocará, em data oportuna, a Assembléia Geral, cuja realização deverá ser divulgada usando o mesmo esquema previsto na Lei nº 7.398.

A Assembléia Geral, presidida por um membro da Comissão Provisória, decidirá tudo sobre o Grêmio: fundação, nome, estatuto, funcionamento, data das eleições, quantidade e tipos de cargos, etc.

Aprovado o Estatuto, a Comissão Provisória Pró-Grêmio (ou uma Comissão Eleitoral "escolhida pela Assembléia") convocará, de acordo com este, eleições para compor a Diretoria ou o Conselho do Grêmio Estudantil, pois só após o processo eleitoral a Diretoria ou o Conselho terá seus atos legitimados. O Grêmio não conta com professor orientador, embora os alunos possam decidir, em Assembléia Geral, convidar um professor de qualquer disciplina para auxiliar nos trabalhos. Os representantes das entidades estudantis, em entendimento com a direção da Escola, poderão participar da Assembléia Geral como convidados, sem direito a voto, devendo apresentar credenciamento da entidade que representam.

Os Conselhos de Escola e as APMs, enquanto entidades democráticas e representativas dos diversos segmentos atuantes na Escola, devem estimular o processo de formação de Grêmios Estudantis, garantindo-lhes a autonomia preconizada em lei.

Vale salientar que o Grêmio se constrói pela organização dos alunos; portanto, de nada adiantará uma Lei Federal, se não houver, dentro da Escola, uma participação realizadora que propicie o avanço democrático da sociedade como um todo.

Após a eleição da primeira Diretoria do Grêmio Estudantil, a Comissão Pró-Grêmio enviará ao Conselho de Escola cópia da ata das eleições e do Estatuto aprovado pela Assembléia Geral e adotará as providências necessárias para a instalação do Grêmio e a posse da Diretoria eleita.

O Conselho de Escola registrará a criação e a implantação do Grêmio Estudantil em ata própria. Este procedimento garante o reconhecimento da existência da Entidade na Unidade Escolar .

O registro dos Grêmios nos Cartórios de Títulos e Documentos não é obrigatório. Os estudantes poderão discutir em Assembléia Geral, sobre as vantagens e as desvantagens em se dotar o Grêmio de personalidade jurídica.

Lembramos que, se por um lado o Registro em Cartório do Grêmio Estudantil possibilita a celebração de convênios com outras entidades, a aquisição e/ou a administração de bens imóveis, o recebimento de doações, etc., por outro, impede a participação de alunos menores de idade em sua Diretoria e Conselhos, o que pode dificultar uma maior mobilização do corpo discente, além de representar despesas financeiras, tanto no registro inicial quanto nas futuras averbações que se fizerem necessárias.

Caso os alunos optem pelo não-registro em Cartório, o Grêmio Estudantil poderá movimentar fundos através de uma conta bancária de pessoa física, sob responsabilidade conjunta de um aluno maior de idade e um pai e/ou um professor ou, ainda, um membro da APM.

Observe-se, ainda, que os Grêmios Estudantis se constituem em uma das instituições escolares, por isso, sua vinculação a outras entidades estudantis deverá ser objeto exclusivo de decisão das Assembléias Gerais de cada Escola. Desta forma, não há qualquer obrigatoriedade de adesão.

## **SUGESTÕES E ORIENTAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO DOS GRÊMIOS ESTUDANTIS**

É na Escola, é no Grêmio, que o jovem, em contato com colegas e professores, desenvolve o senso crítico e participativo; torna-se responsável por seu próprio

aperfeiçoamento; socializa-se de maneira livre e espontânea; identifica aspirações, anseios e desejos; compreende que só em conjunto e de maneira organizada conseguirá atuar numa sociedade democrática.

Como toda entidade organizada, os Grêmios devem desenvolver suas atividades pautados em princípios administrativos eficazes que garantam sua legitimidade e legalidade.

Nesse sentido, o Grêmio pode ser visto como fator indispensável para um processo pedagógico dinâmico, que possibilite aos jovens não só a preparação para o exercício da cidadania mas também a aprendizagem da prática administrativa válida para outras formas de organização civil, fundamentais para o avanço da sociedade.

Para o funcionamento adequado do Grêmio Estudantil, sugerimos a adoção de uma estrutura administrativa que considere a organização da escrituração, a Assembléia Geral dos Estudantes, a redação de atas, o Plano Anual de Trabalho, o cadastro dos sócios.

### **Organização da Escrituração**

Os Grêmios devem manter:

- livro de atas das reuniões;
- livro de posse dos membros;
- livro de controle da contabilidade;
- livro de inventário do patrimônio;
- fichário para correspondência enviada;
- fichário para correspondência recebida;
- fichário para controle e guarda dos documentos referentes às receitas e despesas, notas fiscais, recibos, balancetes mensais e balanços anuais;
- fichário para guarda de documentos, estatuto, registros, planos de trabalho, avaliações;
- fichário de cadastro dos sócios.

### **Assembléia Geral dos Estudantes**

A Assembléia Geral dos Estudantes é a mais importante instância deliberativa do Grêmio, pois congrega a totalidade dos sócios, permite a livre manifestação de pensamento, delibera conforme a vontade da maioria, assegura o respeito aos princípios democráticos, garante a unidade e o vigor gremistas.

A Assembléia será presidida pelos Presidentes do Grêmio e do Conselho do Grêmio ou por membro do Conselho em sistema de rodízio, de acordo com as disposições adotadas pelo Estatuto.

Convocada sempre através de edital divulgado com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, contendo local, dia e hora da primeira e da segunda convocação e a ordem do dia (discriminação dos assuntos a serem tratados), a Assembléia não pode ser realizada com prejuízo das aulas nem deve ser longa e cansativa para não desmotivar os alunos.

### **Condução da Assembléia**

A Presidência deve abrir os trabalhos, conduzir e encerrar as reuniões de maneira imparcial e organizada. Para tanto, sugerimos o seguinte roteiro:

- **Composição da Mesa** - convite aos Diretores, membros dos Conselhos e convidados especiais;
- **Verificação de quórum** - presença de sócios em número mínimo previsto no Estatuto. Caso não haja quórum para iniciar a reunião, aguardam-se 30 (trinta) minutos para a segunda convocação;
- **Declaração de abertura da reunião;**
- **Designação do Secretário** para elaboração da ata;
- **Designação de auxiliar(es) da Mesa** para inscrição de oradores;
- **Leitura** do expediente recebido, de avisos e da ordem do dia;
- **Exposição**, pelo Presidente ou membro inscrito, de cada item discriminado na ordem do dia, estabelecendo limite de tempo para cada tema e/ou fala;
- **Esclarecimentos** das propostas;
- **Discussão** - obedecida à ordem de inscrição;
- **Votação** de cada item;
- **Encerramento** - preferencialmente, a ata redigida, contendo o registro resumido da Assembléia, deve ser lida, aprovada e assinada pelos presentes ao término da reunião.

### **Redação de Atas**

O Grêmio Estudantil deve possuir um livro próprio para os registros das ocorrências verificadas durante as reuniões, contendo termo de abertura, termo de encerramento, páginas numeradas e rubricadas.

A redação da ata deve:

- ser impessoal;
- não possuir rasuras, espaços vagos ou parágrafos;
- obedecer a modelo padronizado, quanto à abertura e ao fecho do texto;
- conter os nomes do Grêmio e da Escola, bem como o local e a hora da reunião;
- indicar a existência de quórum;
- registrar o expediente, a ordem do dia;
- indicar quem usou da palavra;
- resumir o conteúdo das falas;
- registrar as deliberações tomadas para cada item da ordem do dia;
- datar e assinar, após o fecho, indicando o Secretário que a lavrou;
- conter a assinatura do Presidente da reunião,
- conter a assinatura dos presentes.

Os alunos podem solicitar orientações aos professores de Língua Portuguesa da Escola quanto à feitura de atas, cujo aprendizado constitui importante exercício de produção de texto, útil, certamente, não só para o Grêmio, mas para a vida em sociedade organizada.

### **Plano Anual de Trabalho**

A Diretoria ou Conselho do Grêmio tem a competência e o dever de elaborar um Plano Anual de Trabalho, o qual deve ser apreciado e aprovado pelas demais instâncias, conforme as disposições estatutárias.

Um plano de trabalho deve conter:

- **Diagnóstico da realidade** - quais as necessidades, os anseios dos sócios e as possibilidades de atuação;
- **Objetivos e metas** - quais os resultados que se pretende atingir;
- **Ações programadas** - quais as atividades possíveis de serem desenvolvidas;
- **Cronograma de ações** - quando as etapas previstas serão realizadas;
- **Execução** - quais as estratégias que serão adotadas; como as atividades deverão ocorrer.

Cada ação programada deve ser discriminada, considerando:

- período de preparação;
- recursos necessários;
- período de execução;
- avaliação.

• **Calendário das reuniões** - da Diretoria ou Conselho do Grêmio, do Conselho de Representantes de Classe e das Assembléias Gerais.

A aprendizagem de métodos para elaboração de planos e projetos constitui um momento importante no processo educativo, valioso para o enriquecimento pessoal, profissional e social.

A colaboração dos professores pode ampliar-se do auxílio na elaboração do plano do Grêmio ao ensino de técnicas que facilitem a preparação de planos de trabalho voltados para os mais variados conteúdos curriculares, servindo ainda na orientação de pesquisas, estudos extraclasse, atividades profissionais e atividades da própria Escola.

O Grêmio Estudantil não é a única instituição existente na Escola. Torna-se, portanto, necessário buscar formas de articulação com a APM e o Conselho de Escola.

Um plano de trabalho do Grêmio, respeitada a autonomia da Entidade, deve compatibilizar-se com o conjunto de atividades propostas para a Escola, consubstanciadas no Plano Escolar.

## **O ESTATUTO**

O Estatuto é o alicerce legal de qualquer associação. Fixa os objetivos e finalidades, caracteriza os sócios e atribui direitos e deveres. Define também a estrutura administrativa, as competências, o processo eleitoral adotado, etc.

Além de normalizar uma instituição, o Estatuto deve ser um instrumento facilitador que incentive a participação dos sócios, tornando a associação um organismo vivo, atuante, mobilizador.

A elaboração do Estatuto de um Grêmio Estudantil deve ser um momento rico para os participantes, pois exige profunda reflexão sobre a Escola e a sociedade.

Para facilitar este trabalho, apresento um modelo de Estatuto, devendo ser entendido como sugestão que precisa ser adequado à realidade de cada Escola, considerando o tamanho da Unidade Escolar, bem como o grau de conscientização, mobilização e características ou interesses do corpo discente.

## ESTATUTO - MODELO

### CAPÍTULO 1

#### **Da Denominação, Sede, Fins e Duração**

Art. 1º - O Grêmio Estudantil ..... é o Grêmio Geral da Escola ..... da ..... DE ..... fundado em ..... com sede no estabelecimento e de duração ilimitada.

Parágrafo único - As atividades do "Grêmio" reger-se-ão pelo presente Estatuto, aprovado em Assembléia Geral convocada para esse fim.

Art. 2º - O Grêmio tem por objetivos:

I - congregar o corpo discente da Escola .....

II - defender os interesses individuais e coletivos dos alunos da Escola:

III - incentivar a cultura literária, artística e desportiva de seus membros;

IV - promover a cooperação entre administradores, professores, funcionários e alunos, no trabalho escolar, buscando seu aprimoramento;

V - realizar intercâmbio e colaboração de caráter cultural, educacional, cívico, desportivo e social com entidades congêneres;

VI - zelar pela adequação do ensino às reais necessidades da juventude e do povo, bem como pelo ensino público e gratuito;

VII - defender a democracia, a independência e o respeito às liberdades fundamentais do homem, sem distinção de raça, cor, sexo, nacionalidade, convicção política ou religiosa;

VIII - lutar pela democracia permanente na Escola, através do direito à participação nos fóruns internos de deliberação desta instituição.

### CAPÍTULO II

#### **Do patrimônio, sua Constituição e Utilização**

Art 3º - O patrimônio do "Grêmio" será constituído por:

I - contribuição dos seus membros;

- II - contribuição de terceiros;
- III - subvenções, juros, correções ou dividendos resultantes das contribuições;
- IV - rendimentos de bens móveis ou imóveis que possua ou venha a possuir;
- V - rendimentos auferidos em promoções da Entidade.

Art. 4º -A Diretoria será responsável pelos bens patrimoniais do "Grêmio" e responderá por eles perante suas instâncias deliberativas.

§ 1º - Ao assumir a Diretoria do "Grêmio", o Presidente e o Tesoureiro deverão assinar um recibo para o Conselho Fiscal, discriminando todos os bens da Entidade.

§ 2º - Ao final de cada mandato, o Conselho Fiscal conferirá os bens e providenciará outro recibo, a ser assinado pela nova Diretoria.

§ 3,1 - Em caso de ser constatada alguma irregularidade na gestão dos bens, o Conselho Fiscal fará um relatório e o entregará ao Conselho de Representantes e/ou à Assembléia, para as providências cabíveis.

§ 4º - O Grêmio não se responsabilizará por obrigações contraídas por estudantes ou grupos, sem ter havido prévia autorização da Diretoria.

### CAPÍTULO III

#### **Da Organização do Grêmio Estudantil**

Art. 5º - São instâncias deliberativas do Grêmio:

- I - a Assembléia Geral dos Estudantes;
- II - o Conselho de Representantes de Classe;
- III - a Diretoria do Grêmio;
- IV - o Conselho Fiscal.

#### Seção I

#### **Da Assembléia Geral**

Art. 6º -A Assembléia Geral é o órgão máximo de deliberação da entidade, nos termos deste Estatuto, e compõe-se de todos os sócios do Grêmio e, excepcionalmente, por convidados, que deverão se abster do direito ao voto.

Art. 7º - A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente:

- I - no dia 28 de março de cada ano, em homenagem ao "Dia Nacional de Luta";
- II - no dia 2 de agosto de cada ano, nas comemorações do "Dia do Estudante";
- III - ao término de cada mandato, para deliberar sobre prestação de contas da Diretoria, parecer do Conselho Fiscal e formação de comissão eleitoral para auxiliar o Grêmio nas eleições da nova Diretoria.

Parágrafo único - A convocação para as reuniões será feita através de edital, divulgado com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, feito pela Diretoria do Grêmio.

Art. 8º - A Assembléia Geral reunir-se-á extraordinariamente, quando convocada por 2/3 do Conselho de Representantes ou por 1/2 mais 1 da Diretoria do Grêmio. Em qualquer caso, a convocação será feita com o mínimo de 24 (vinte e quatro) horas de antecedência, discriminando e fundamentando todos os assuntos a serem tratados, em caso não previsto neste Estatuto.

Art. 9º - A Assembléia Geral deliberará por maioria simples de voto, sendo obrigatório o quórum mínimo de 5% dos alunos da Escola para sua instalação.

(Alternativa: quórum mínimo de 10%.)

§ 1º - As Assembléias Gerais, Ordinárias e Extraordinárias, realizar-se-ão em primeira convocação com a presença de mais da metade do corpo discente da Unidade Escolar, ou em segunda convocação, 30 (trinta) minutos depois, com qualquer número.

§ 2º - A realização das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias deverá ser autorizada pelo Conselho de Escola, sem prejuízo, de aulas e com discriminação completa e fundamentada dos assuntos a serem tratados.

§ 3º - Todas as reuniões e eventos do Grêmio Estudantil deverão ser realizados em sua sede.

§ 4º - Quando da realização de qualquer evento ou reunião na sede, a Diretoria do Grêmio Estudantil e seus associados serão responsáveis pela manutenção da limpeza, da ordem e por quaisquer danos materiais que venham a ocorrer no prédio da Escola.

Art. 10 - Compete à Assembléia Geral:

- I - aprovar e reformular o Estatuto do Grêmio;
- II - eleger a Diretoria do Grêmio;

III - discutir e votar as teses, recomendações, moções, adendos e propostas apresentados por qualquer um de seus membros;

IV - denunciar, suspender ou destituir diretores do Grêmio, de acordo com os resultados de inquéritos procedidos, desde que comunicados e garantido o direito de defesa do acusado, sendo qualquer decisão tomada, neste sentido, por uma maioria de 2/3 dos votos;

V - receber e considerar os relatórios da Diretoria do Grêmio e sua prestação de contas, apresentada juntamente com o Conselho Fiscal;

VI - marcar caso necessário, Assembléia Geral Extraordinária, com dia, hora e pauta fixados;

VII - aprovar a constituição da Comissão Eleitoral, sempre composta por alunos de todos os turnos em funcionamento na Escola, com número e funcionamento definidos na Assembléia.

## Seção II

### **Do Conselho de Representantes de Classe**

Art. 11 - O Conselho de Representantes de Classe é a instância intermediária e deliberativa do Grêmio; é o órgão de representação exclusiva dos estudantes e será constituído somente pelos representantes de turmas, eleitos anualmente pelos alunos de cada turma.

Art. 12 - O Conselho de Representantes reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocado pelo Grêmio.

Parágrafo único - O Conselho de Representantes funcionará com a presença da maioria absoluta de seus membros, deliberando por maioria simples de votos.

Art. 13 - O Conselho de Representantes será eleito anualmente, no início do período letivo, em data fixada pelo Grêmio.

Art. 14 - Compete ao Conselho de Representantes de Classe:

I - discutir e votar as propostas da Assembléia Geral e da Diretoria do Grêmio;

II - zelar pelo cumprimento do Estatuto do Grêmio e deliberar sobre casos omissos;

III - assessorar a Diretoria do Grêmio na execução de seu programa administrativo;

IV - apreciar as atividades da Diretoria do Grêmio, podendo convocar para esclarecimentos, qualquer de seus membros;

V - deliberar nos limites legais, sobre assuntos de interesse do corpo discente e de cada turma representada.

### Seção III

#### **Da Diretoria**

Art. 15 - A Diretoria do Grêmio será constituída pelos seguintes membros:

I - Presidente;

II - Vice-presidente;

III - Primeiro-secretário;

IV - Segundo-secretário;

V - Primeiro-tesoureiro;

VI - Segundo-tesoureiro;

VII - Orador;

VIII - Diretor Social;

IX - Diretor de Imprensa;

X - Diretor de Esportes;

XI - Diretor Cultural;

XII - Primeiro-suplente;

XIII - Segundo-suplente.

Parágrafo único - É vedado o acúmulo de direção.

Art. 16 - Cabe à Diretoria do Grêmio Estudantil:

I - elaborar o Plano Anual de Trabalho, submetendo-o à aprovação do Conselho de Representantes de Classe;

II - colocar em execução o Plano aprovado, mencionado no inciso anterior;

III - dar à Assembléia Geral conhecimento sobre:

a) as normas estatutárias que regem o Grêmio,

b) as atividades desenvolvidas pela Diretoria;

c) a programação e a aplicação dos recursos do fundo financeiro;

IV - tomar medidas de emergência, não previstas no Estatuto, submetendo-as ao referendo do Conselho de Representantes de Classe;

V - reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez por mês e, extraordinariamente, a critério de seu Presidente ou por solicitação de 2/3 (dois terços) de seus membros.

Art. 17 - Compete ao Presidente:

I - representar o Grêmio na Escola e fora dela;

II - convocar e presidir às reuniões ordinária e extraordinária da Diretoria;

III - praticar, os referendos da Diretoria, os atos que por motivos de força maior se fizerem necessários, dando deles conhecimento na reunião subsequente;

IV - assinar juntamente com o Tesoureiro, os documentos relativos ao movimento financeiro;

V - assinar, juntamente com o Secretário, a correspondência oficial do Grêmio;

VI - representar o Grêmio Estudantil junto ao Conselho de Escola e à Associação de Pais e Mestres;

VII - cumprir e fazer cumprir as normas do presente Estatuto;

VIII - desempenhar as demais funções inerentes ao cargo.

Art. 18 - Compete ao Vice-presidente:

I - auxiliar o Presidente no exercício de suas funções;

II - substituir o Presidente nos casos de ausência eventual ou impedimento temporário e nos casos de vacância do cargo.

Art. 19 - Compete ao Primeiro-secretário:

I - publicar avisos e convocações de reuniões, divulgar editais e expedir convites;

II - lavrar as atas das reuniões da Diretoria;

III - redigir e assinar, juntamente com o Presidente, a correspondência oficial do Grêmio;

IV - manter em dia os arquivos da Entidade.

Art. 20 - Compete ao Segundo-secretário:

I - auxiliar o Primeiro-secretário no cumprimento de suas atribuições;

II – substituir o Primeiro-secretário em seus impedimentos eventuais e em caso de vacância do cargo.

Art. 21 - Compete ao Primeiro-tesoureiro:

I - ter sob seu controle direto todos os bens do Grêmio;

II - manter em dia a escrituração de todo o movimento financeiro do Grêmio;

III - assinar, juntamente com o Presidente, os documentos e balancetes, bem como os relativos à movimentação bancária;

IV - apresentar juntamente com o Presidente, a prestação de contas ao Conselho Fiscal.

Art. 22 - Compete ao Segundo-tesoureiro:

I - auxiliar o Primeiro-tesoureiro no cumprimento de suas atribuições;

II - assumir a Tesouraria nos impedimentos do Primeiro-tesoureiro e nos casos de vacância do cargo.

Art. 23 - Compete ao Orador:

I - pronunciar-se oficialmente, em nome do Grêmio, em toda solenidade para a qual for convocado pelo Presidente;

II - colaborar com o Diretor de Imprensa para a edição do jornal.

Art. 24 - Compete ao Diretor Social:

I - coordenar o serviço de relações públicas do Grêmio;

II - escolher os colaboradores de sua Diretoria;

III - organizar festas promovidas pelo Grêmio;

IV - zelar pelo bom relacionamento do Grêmio com os gremistas, com a Escola e a Comunidade.

Art. 25 - Compete ao Diretor de Imprensa:

I - responder pela comunicação da Diretoria com os sócios e do Grêmio com a Comunidade;

II - manter os membros do Grêmio informados dos fatos de interesse da Classe;

III - editar o órgão oficial do Grêmio;

IV - escolher os colaboradores para sua Diretoria.

Art. 26 - Compete ao Diretor de Esportes:

- I - coordenar e orientar as atividades esportivas do corpo discente;
- II - incentivar a prática dos esportes, organizando campeonatos internos;
- III - escolher os colaboradores de sua Diretoria.

Art. 27 - Compete ao Diretor Cultural:

- I - promover a realização de conferências, exposições, concursos, recitais, shows e outras atividades de natureza cultural;
- II - manter relações com entidades culturais;
- III - organizar grupos culturais, teatrais, musicais etc.;
- IV - escolher os seus colaboradores.

Art. 28 - Compete ao Primeiro e Segundo-suplentes os cargos vagos, na ordem em que ocorrer a vacância.

#### Seção IV

#### **Do Conselho Fiscal**

Art. 29 - O Conselho Fiscal compõe-se de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) Suplentes, escolhidos na reunião ordinária do Conselho de Representantes, entre seus membros.

Art. 30 - Compete ao Conselho Fiscal:

- I - examinar os livros contábeis e papéis de escrituração da Entidade, a situação- de caixa e os valores em depósitos;
- II - lavrar no livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal os resultados dos exames procedidos;
- III - apresentar na última Assembléia Geral Ordinária, que antecede a eleição do Grêmio, as atividades econômicas da Diretoria;
- IV - colher, do Presidente e do Tesoureiro eleitos, recibo discriminando os bens do Grêmio, o qual terá valor de inventário;

V - convocar a Assembléia Geral Extraordinária sempre que ocorrem motivos graves e urgentes, na área de sua competência.

#### CAPITULO IV

##### **Dos Associados**

Art. 31 - São sócios do Grêmio todos os alunos matriculados e freqüentes na Unidade Escolar.

§ 1º - No caso de expulsão ou transferência, o aluno estará automaticamente excluído do quadro gremista.

§ 2º - As sanções disciplinares aplicadas pela Escola ao aluno não se estenderão às suas atividades como gremista fora do recinto escolar.

Art. 32 - São direitos do Associado:

I - participar de todas as atividades do Grêmio;

II - votar e ser votado, observadas as disposições deste Estatuto;

III - encaminhar observações, sugestões e moções à Diretoria do Grêmio;

IV - propor mudanças e alterações parciais ou completas do presente Estatuto.

Art. 33 - São deveres do Associado:

I - conhecer e cumprir as normas deste Estatuto;

II - informar à Diretoria do Grêmio qualquer violação da dignidade da classe estudantil, cometida na área da Escola ou fora dela;

III - manter luta incessante pelo fortalecimento do Grêmio.

#### CAPÍTULO V

##### **Do Regime Disciplinar**

Art. 34 - Constituem infrações disciplinares:

I - usar o Grêmio para fins diferentes dos seus objetivos, visando ao privilégio pessoal ou de grupo;

II - deixar de cumprir as disposições deste Estatuto;

III - prestar informações, referentes ao Grêmio, que coloquem em risco a integridade de seus membros;

VI - praticar atos que venham ridicularizar a Entidade, seus sócios ou seus símbolos;

V - atentar contra a guarda e o emprego de bens do Grêmio.

Art. 35 - São competentes para apurar as infrações, dos incisos I e IV, a Diretoria, e do inciso V, o Conselho Fiscal.

Parágrafo único - Em quaisquer das hipóteses deste artigo, será facultado ao infrator o direito de defesa perante a Diretoria, o Conselho Fiscal ou a Assembléia Geral.

Art. 36 - Apuradas, as infrações serão discutidas na Assembléia Geral e aplicadas ao infrator as penas de suspensão ou de expulsão do quadro de sócios do Grêmio, conforme a gravidade da falta.

Parágrafo único - O infrator, caso seja membro da Diretoria, perderá seu mandato, devendo responder por perdas e danos perante as instâncias deliberativas do Grêmio.

## CAPÍTULO VI

### **Das Eleições**

Art. 37 - São condições para ocupar cargos eletivos:

I - ser brasileiro nato ou naturalizado;

II - não estar cursando as séries finais para os cargos previstos no artigo 15, incisos I a V, e no Conselho Fiscal;

III - estar regularmente matriculado na Unidade Escolar e freqüentando as aulas.

Art. 38 - O período de inscrição das chapas para concorrerem aos órgãos administrativos do Grêmio Estudantil será contado a partir do primeiro dia letivo até o 30º dia letivo do primeiro bimestre.

Art. 39 - O período de divulgação e propaganda ocorrerá entre o 31º e o 40º dia letivo, subseqüentes ao período de inscrição das chapas.

Art. 40 - A data de realização das eleições ocorrerá sempre no 41º dia letivo do ano escolar.

Art. 41 -A apuração dos votos ocorrerá no dia imediato ao da realização da eleição.

Parágrafo único - A Mesa apuradora será presidida pelo Diretor da Unidade Escolar em exercício na época da realização da eleição, e composta pela Comissão Eleitoral formada por dois professores eleitos pelos seus pares e por dois representantes de cada concorrente, eleitos pelos seus pares.

Art. 42 - Será considerada vencedora a chapa que conseguir maior número de votos.

§ 1º - Em caso de empate, haverá nova eleição no prazo de 10 (dez) dias letivos, concorrendo ao novo pleito todas as chapas anteriormente inscritas.

§ 2º - Em caso de fraude comprovada, a Mesa apuradora dará por anulado o referido pleito, marcando-se nova eleição no prazo de 10 (dez) dias letivos, concorrendo ao novo pleito todas as chapas anteriormente inscritas.

Art. 43 - A posse da Diretoria eleita ocorrerá no dia imediato ao da publicidade, perante a comunidade, da chapa vencedora.

Art. 44 - A duração do mandato da Diretoria eleita será de 1(um) ano, a iniciar-se no 43º dia letivo do ano escolar, até a posse da nova Diretoria.

## CAPÍTULO VII

### **Disposições Gerais e Transitórias**

Art. 45 - O presente Estatuto poderá ser modificado mediante proposta de qualquer membro do Grêmio, do Conselho de Representantes ou da Assembléia Geral.

Parágrafo único -As alterações serão discutidas pela Diretoria e pelo Conselho de Representantes e aprovadas em Assembléia Geral, através da maioria absoluta dos votos.

Art. 46 - As representações dos sócios do Grêmio só serão consideradas pela Diretoria ou pelo Conselho de Representantes quando formuladas por escrito, devidamente fundamentadas e assinadas.

Art. 47 -A dissolução do Grêmio somente ocorrerá quando for extinta a Escola, revertendo-se seus bens às entidades congêneres.

Art. 48 - Nenhum sócio poderá se intitular representante do Grêmio sem a autorização, por escrito, da Diretoria.

**Art. 49 - O Grêmio constituído fora da data prevista no presente Estatuto terá caráter extemporâneo e deverá obedecer aos prazos contidos nos Artigos 38 a 43 e seus respectivos parágrafos.**

Parágrafo único - O mandato caracterizado no artigo anterior terá sua vigência cessada no 43º dia letivo do ano seguinte, quando será dada posse à nova Diretoria eleita, segundo as datas previstas no presente Estatuto.

Art. 50 - Excepcionalmente, em caso de o Presidente e o Tesoureiro terem menos de 18 (dezoito) anos de idade, a abertura e movimentação da conta bancária do Grêmio ficarão sob a responsabilidade de um pai de aluno, membro do Conselho de Escola ou da Associação de Pais e Mestres, ou de um Professor titular de cargo da Unidade Escolar, indicado pela Diretoria Executiva.

Art. 51 -Após a eleição da primeira Diretoria do Grêmio Estudantil, a Comissão Pró-Grêmio deverá encaminhar ao Conselho de Escola a ata das eleições e a cópia do Estatuto aprovado pela Assembléia Geral.

Art. 52 - Revogadas as disposições em contrário, este Estatuto entrará em vigor após sua aprovação pela Assembléia Geral do corpo discente da Unidade Escolar.

