PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO E GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO A DISTÂNCIA DOS GESTORES ESCOLARES

Sueldes de Araújo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
sueldesaraujo@yahoo.com.br

RESUMO

O trabalho discute a formação do gestor escolar a distância, tomando como referência o planejamento participativo enquanto estratégia da gestão democrática da educação. As reflexões contidas nesse estudo têm, como fonte de pesquisa, o fórum de discussão da sala Ambiente P*lanejamento e práticas de gestão escolar* do Curso de Especialização desenvolvido no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, no período de 2010/2011. O trabalho concluiu a partir das interações realizadas nos fóruns de discussões que o curso contribuiu para uma formação de gestores em uma perspectiva mais democrática da educação, na qual os conteúdos abordados acerca das estratégias de planejamento participativo foram fundamentais para busca da consolidação da gestão democrática no cotidiano escolar.

.

Palavras-chave: Formação a distância; Planejamento participativo; Gestão democrática

Introdução

Na contemporaneidade, a formação de base rígida estaria em fase de obsolescência em razão das várias mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho, fruto da transição do modelo taylorista/fordista de produção por um modelo flexível, baseado na microeletrônica. Essas transformações passaram a exigir uma nova forma de pensar e agir da sociedade e um novo perfil de trabalhador para todos os campos de atuação, principalmente, para gestão das escolas públicas, tradicionalmente rígidas e burocratizadas, requerendo novas habilidades e competências para uma nova cultura organizacional: com maior autonomia dos sujeitos; capacidade de resolver problemas e de enfrentar uma diversificação de processos e de tempo de trabalho; novas formas de relações interpessoais nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Para acompanhamento dessas transformações, faz-se necessário uma formação continuada, em tempo real, para os gestores e gestoras cujo tempo se tornara exíguo diante de tantas atividades do cotidiano escolar.

Nesse sentido, as novas tecnologias da informação e comunicação têm contribuído, significativamente, com a qualificação dos gestores das escolas públicas, porque eles teriam como organizar o seu tempo de estudo, o lugar aonde estudar e teriam autonomia e independência acerca do horário mais conveniente para interagir com os professore(a)s, com os colegas e com os conteúdos, de forma virtual pela internet.

É nesse contexto que pretendemos discutir a formação do gestor a distância, tomando como referência o planejamento participativo na gestão democrática, a partir de nossa experiência, enquanto professor da sala *planejamento e práticas de gestão escolar*, do Curso de Especialização em Gestão Escolar, no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica - promovido pela SEB/MEC em convênio com a UFRN e SEC/UNDIME no período de 2010/2011.

O trabalho tece inicialmente uma discussão acerca do planejamento participativo na gestão democrática; em seguida faz uma breve discussão dos vários significados de planejamento a partir da literatura; por último, discute a importância do planejamento na gestão escolar sob o ponto de vista dos gestores/cursistas. Finaliza com algumas considerações acerca da temática em questão.

1. O planejamento na gestão democrática: o sentido da participação

O planejamento participativo na gestão democrática é de fundamental importância para consolidação da democracia no interior das escolas. Partimos do pressuposto de que o planejamento participativo não acontece por decreto, ele é fruto de uma construção conjunta, em co-laboração, para que a comunidade escolar possa ter co-responsabilidade pelas diretrizes deliberadas para organização e funcionamento da instituição escolar.

Entretanto, para que isso aconteça, é necessário que o gestor encontre estratégias com vistas a mobilizar toda a comunidade escolar a participar do processo deliberativo. Isto porque as diversas concepções de planejamento precisam ser discutidas, a fim de que a comunidade escolar possa ter subsídios para decidir sobre que tipo de formação se deseja para os sujeitos envolvidos no processo educacional.

Considerar as concepções bem como a sua compreensão acerca dos vários significados e dimensões que o planejamento assume na organização escolar, exige uma visão abrangente e de longo prazo, o que possibilita entender porque ações isoladas e desarticuladas, que ora priorizam a metodologia (como fazer), ora o conteúdo (o que fazer), ora as condições físicas e materiais das escolas (recursos), não surtem bons resultados.

No momento em que o planejamento participativo assume tão importante destaque, como um dos elementos essenciais da gestão educacional democrática, é nossa pretensão trazer ao debate questões imbricadas com sua concepção e com a forma como ele foi incorporado ao discurso dos gestores educacionais.

Na atualidade é importante compreendermos o planejamento como elemento fundamental da gestão escolar e colocá-lo num contexto mais amplo, ou seja, situá-lo a partir da década de noventa, onde a educação ganha novo destaque na pauta de discussões nacionais, entendida como direito social garantindo por lei e como pilar fundamental na construção de uma sociedade mais justa e na promoção do desenvolvimento econômico dos municípios, estados e do próprio país.

AConstituição Federal (CF/1988), do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) Lei nº 8.069/1990, da Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional (LDB 9.394/96), firmaram-se três eixos norteadores da política educacional brasileira,

intimamente relacionados entre si: a) Gestão democrática, como eixo a descentralização;b) Democratização do acesso e da permanência;c) Qualidade na educação.

Pesquisas realizadas por Paro (2002; 2003), Fonseca (2004) identificam uma diversidade de modelos de gestão convivendo no cotidiano escolar o que caracteriza certa heterogeneidade no que se refere à gestão escolar. Por isso, não se pode dizer que existe uma unidade na forma de gerir a escola pública.

Para melhor compreendermos as práticas de gestão desenvolvidas no cotidiano escolar na atualidade, necessário se faz caracterizar as principais tendências que se apresentam no seio da escola pública evidenciando como a opção por uma determinada forma de agir da gestão tem determinado posturas e práticas diferenciadas com repercussões no coletivo escolar que exigem do gestor novas posturas e novas competências.

Entendemos que esses modelos de gestão não são excludentes e que, na maioria das vezes, é possível identificar várias posturas dos gestores convivendo no interior das unidades escolares. Segundo Fonseca (2004), a escola pública está dividida entre o modelo de gestão gerencial proposto pelos organismos internacionais e o modelo de gestão democrática, prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira nº 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Conceber o planejamento participativo como elemento de organização da gestão democrática requer ir à luz do modelo de gestão subjacente. Nesse sentido, o planejamento deve refletir o modelo de gestão concebido para escola. No caso da escola pública, há uma grande contradição inerente ao modelo de gestão e ao planejamento, porque ao passo em que a LDB 9.394/96 estabelece a gestão democrática e o projeto político pedagógico como eixos de organização da escola, os programas do Ministério da educação encaminham o PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) na perspectiva da organização gerencial, gerando dois tipos de planejamento: o estratégico e o participativo.

Esses dois tipos de planejamento têm características diferenciadas: o primeiro de caráter gerencial tem como principal característica a ótica da racionalidade, da produtividade e do atendimento às demandas do cidadão/cliente. Disseminado no continente latino-americano como ideal para a gestão escolar uma vez que parte do

pressuposto de que o problema da falta de qualidade no campo educacional se deve a ausência de gerenciamento das unidades escolares, materializando-se na escola por meio do denominado Plano de Desenvolvimento da Escola; o segundo, com viés democrático, têm por característica estimular a participação dos sujeitos no processo deliberativo, tomando como referência o Projeto Político-Pedagógico como uma de suas estratégias centrais, uma vez que esse documento, quando constituído democraticamente, representa os anseios e o ideal da grande maioria da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, a gestão da escola poderá lançar-se à frente, projetar-se adiante, com visão de futuro, de homem e de sociedade. O exercício constante do diálogo vem consolidar a democracia interna, se contrapondo às práticas de gestão gerencial, autoritária e centralizadora (ARAÚJO, 2008).

Apontar o planejamento participativo alicerçado ao modelo de gestão democrática não é suficiente para determinar uma organização com qualidade social para formação humana, tendo em vista que ele assume vários significados na gestão escolar. Nesse sentido, o que vai determinar se a gestão está sendo planejada de acordo com esses princípios é a prática do gestor escolar.

2. Os vários significados do planejamento na organização da gestão escolar

O curso da Escola de Gestores da Educação Básica, especificamente, da Sala Ambiente Planejamento e Práticas da Gestão Escolar proporcionou, dentre outras questões, uma discussão sobre o planejamento na gestão escolar, tanto no âmbito dos sistemas de ensino quanto no âmbito das unidades escolares. A intenção seria aproximar a prática da teoria tornando-os indissociáveis, tendo em vista que muitos dos gestores/cursistas não tiveram a formação teórica adequada para o pleno exercício da função que exercia.

Esse devir teria a preocupação de aproximar os gestores/cursistas da discussão acerca dos vários significados e dimensões que o planejamento assume no processo de organização da gestão escolar e suas interfaces com a qualidade da educação e a

autonomia da escola que ele trabalha, tendo por base o processo de formação do gestor escolar na modalidade a distância.

Mas o que viria a ser o planejamento escolar? No entendimento de Libâneo (2004) o planejamento escolar consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidade a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação. Para o autor,

> O que se planeja na escola são as atividades de ensino e aprendizagem, fortemente determinadas por uma atividade por uma intencionalidade educativa envolvendo objetivos, valores, atitudes, conteúdos, modos de agir dos educadores que atuam na escola. Para ele, o planejamento nunca é apenas individual, é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública (LIBÂNEO, p. 149-150, 2004).

Entendemos que o conceito de planejamento utilizado por Libâneo (2004) tem afinidades com a proposta do curso em tela, visto que dentre os objetivos estabelecido pelas Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública estão:

> a) - Aprimorar a formação do gestor escolar das escolas públicas da educação básica;
> b) - Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica com qualidade social;
> c) - Estimular o desenvolvimento de práticas e gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, no desempenho escolar (DIRETRIZES NACIONAIS, p.10, 2009).

A formação definida para o curso de gestores é a de manter uma concepção de educação como processo construtivo e permanente, partindo do entendimento de que a educação continuada é um dos direitos dos profissionais da educação, sendo papel das instituições formadoras criarem as condições para sua operacionalização, associada ao exercício profissional na escola, devendo possibilitar atualização, aprofundamento, complementação e ampliação de conhecimento (DIRETRIZES NACIONAIS, 2009).

Com uma concepção de formação baseada na práxis (ação/reflexão/ação), a concepção de planejamento contida nas Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública (2009) se fundamenta nos princípios da gestão democrática, tendo por eixo a escola como espaço de inclusão social e da emancipação humana. Nesse sentido, o planejamento deve ser pensado de modo a atender ao direito a educação escolar e ao caráter público, na busca de contribuir com a melhoria dos processos de organização da escola, e, consequentemente, para melhoria da qualidade social inerente ao processo educativo.

Em consonância com a concepção da gestão democrática, onde se constrói gradativamente uma gestão participativa. Sobretudo, implica a construção de uma cultura democrática, em que os diversos segmentos sociais voltados à educação possam participar de forma ativa e efetiva, quer dizer, possam contribuir com novas perspectivas, ideias e proposições.

A finalidade mais ampla desse estudo foi a de indicar, em termos genéricos, que o conceito de planejamento resulta de um processo de reflexão sobre a ação a ser desenvolvida, de modo a alcançar o objetivo pretendido utilizando a forma mais adequada para atingir os objetivos estabelecidos, o que possibilitará, também, definir com maior clareza os meios e recursos que ainda precisam ser viabilizados para essa ação.

Nesse sentido, Gandin (1994) enfatiza queo planejamento é um processo vivo e não se resume ao preenchimento de quadros com planos que sob o pretexto de serem flexíveis, nunca são praticados como foram concebidos. É falar em processo de organização de determinada ação. Nisso, consiste: a melhor maneira de realizá-lo, diferentes caminhos e escolhas, considerando os meios que dispomos para alcançar nossos objetivos. Isso mostra o quanto a noção de planejamento é complexa, polissêmica e, muitas vezes, subjetiva.

Portanto o conceito apresentado pelo autor carrega consigo duas dimensões fundamentais, que refletem diferentes maneiras de compreender o processo e diferentes concepções. São elas: à capacidade do homem de projetar idealmente sua ação e sua intervenção no e com o mundo; e à que refere ao seu caráter processual, inacabado, de permanente vir a ser (SILVA, 2002). Em relação a essas duas dimensões, o autor chama a atenção na direção do planejamento em educação, muitas vezes, usamos como

sinônimos termos que apesar de estarem articulados, necessariamente não são a mesma coisa. Ex: planejamento, plano, projeto. Mas, além dessa compreensão, é importante ressaltar que todo esse processo de organização da ação pode ser desenvolvido por diferentes caminhos, a partir de diferentes olhares.

A origem da ação do planejamento se desenvolveu tendo como referência o mundo do trabalho, apresentando uma concepção, inicialmente, de natureza burocrática, nas chamadas escolas de administração. Na verdade, o formalismo e a burocratização do processo de planejamento no campo da educação decorrem das marcas deixadas por esses modelos de organização do trabalho, voltados apenas para a eficiência e eficácia da gestão e funcionamento da escola (o planejamento tradicional ou normativo).

Em contraposição a esses modelos Silva (2002) refere-se à perspectiva do planejamento participativo. Esse modelo de planejamento dá a base para elaboração do projeto político pedagógico pelo viés democrático. Dessa forma, Silva (2002, p.01) afirma que,

> Quando pensamos a participação no processo de planejamento da escola, especialmente no processo de elaboração e implementação do seu projeto político - pedagógico, podemos incorrer na concepção de que essa participação é influenciada apenas por agentes e fatores internos da escola.

No contexto do planejamento do trabalho escolar a participação, se constitui um dos componentes indispensáveis da gestão escolar. Nesse sentido, Veiga (1998, p.67) chama atenção para a centralidade que o planejamento tem assumido na organização do campo educacional, portanto, um caminho fundamental para a democratização da gestão escolar, na direção de uma maior abertura e efetiva participação dos diferentes segmentos na definição e na construção dos rumos da escola. A autora traz ainda a perspectiva de análise e a tipologia proposta por Lima (2003) onde o autor destaca que o nível de organização da escola possibilita a existência de regras formais, não formais e informais. Com base nesses critérios são apresentados vários tipos e graus de participação. E afirma que a participação é o meio democrático para uma educação *comprometida com a formação humana* (grifos nossos).

Em linhas gerais, o planejamento em educação no âmbito da gestão escolar pode ocorrer em diferentes níveis, desde os sistemas de ensino, passando pelas unidades educativas, até o trabalho do professor no cotidiano da sala de aula. Nessa lógica, deve-se pensar que o

planejamento em educação é um processo de conquista que ocorre mediante atividades democráticas, diariamente, de forma participativa.

3 A importância do planejamento na gestão escolar: concepções dos gestores/cursistas.

Esse tópico traz um breve apanhado do que foi essa relevante experiência de formação do gestor na modalidade a distância. Temos aqui registrado diferentes olhares dos gestores/cursistas que cursaram na sala ambiente planejamento e práticas de gestão escolar. Através de um constante esforço de reflexão e de troca de experiências entre os colegas, permitiu ao gestor/cursista, pela dinâmica do curso, uma melhor transformação das práticas escolares.

Isso ficou evidenciado quando, no decorrer das atividades da sala ambiente Planejamento e Práticas da Gestão Escolar, solicitamos um levantamento das atividades às quais o gestor sente maior orgulho em sua gestão. O que ele fez a partir do curso? O que foi criativo? O que contou com a colaboração de todos e que resultou em sucesso? Os relatos foram descritos e partilhados por eles no ambiente virtual (fóruns) e também no encontro presencial e atividades escritas.

As discussões feitas por meio das ferramentas do ambiente virtual mostraram a seriedade com que os cursistas-gestores se relacionavam com os demais colegas, onde expunham suas singularidades e questões pontuais e aguardavam com ansiedade a contribuição dos demais participantes do curso. Interações e leituras, principais concepções por meio da ferramenta virtual “Fórum”.

Entretanto, apesar da ansiedade pelo aprender, visto que muitos dos gestores tinham a ideia de que o curso iria administrar algumas propostas para que eles pudessem implementar na prática, eles se depararam com um problema que fora identificado por eles mesmos, a ausência de promoção da democracia no interior das escolas, fato que contribuía diretamente para que a comunidade escolar tivesse uma participação discreta ou apática no processo de concepção e implementação do planejamento das escolas.

No entendimento de Araujo (2008, p. 137):

> Em uma gestão comprometida com a transformação social, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem e formação política para os diferentes atores. Portanto, todos os espaços devem ser considerados adequados para o exercício consciente da prática democrática. Participar opinando, argumentando, tomando decisões, os indivíduos aprendem a assumir suas responsabilidades e se tornam co-responsáveis pelos resultados obtidos na escola.

No caso em questão, a prática democrática não estava predominando na gestão das escolas onde os cursistas/gestores estavam atuando, porque em seus depoimentos eles apontavam que assumiam tudo sozinho porque os professores não desejavam participar e como não poderia deixar a escola sem funcionar eram obrigados a gerir a escola, praticamente, sozinhos. Entretanto, não apontavam qualquer proposta que pudessem envolver, não somente os professores, mas a comunidade escolar como um todo no processo de organização do planejamento, na cultura organizacional da escola.

Na opinião de Rodrigues (apud OLIVEIRA, 1998, p. 4),

> [.....] é preciso iniciativa, determinação e compromisso do modo de organizar, articular e executar a prática educacional, pois basicamente isto implica em ouvir, saber ouvir, para que, decidindo de modo colegiado, se possa envolver os segmentos escolares, o processo de participação e a tomada de decisões coletivas.

Essa também é a opinião de Paro (2002), para o qual a participação na escola pública encontra muitas dificuldades para se concretizar. O autor indica como requisitos básicos e preliminares para aqueles que se disponha a promover a participação no interior da escola, é que em primeiro lugar estes devem estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação. Nesse cenário o papel do gestor é fundamental. Todavia, não dá para ser gestor pela improvisação, é preciso qualificação para o exercício da função, e, isso somente é possível por meio de formação inicial e continuada que proporcione as condições necessárias para sua atuação.

E esse era um aspecto interessante, porque todos os gestores/cursistas sentiam que precisavam de qualificação profissional para superar os problemas do cotidiano escolar, mas, já estavam imbuídos de crenças e valores que precisavam ser desmistificados, acerca da concepção de educação, de homem e de sociedade. Daí a relevância do curso de formação de gestores no exercício da função.

O discurso de grande parte dos cursistas/gestores evidenciava que o sistema educacional era rígido e não se modificaria pela ação prática da comunidade escolar no processo decisório. A descrença era tão intensa que eles julgavam que a participação não se efetivava, no interior das escolas, porque a autonomia se dava apenas no papel, na prática, quem ditava as regras eram as Secretarias de Educação sob o comando do Ministério da Educação.

De acordo com Libâneo, (2001) cabe àqueles que fazem parte da comunidade escolar o papel de discutir os caminhos que a escola tem de percorrer, resguardando o princípio da participação, sendo necessário considerar que a escola tem funções sociais explícitas, objetivos próprios, projeto pedagógico e estrutura de gestão, formulada de forma coletiva e pública, dentro do critério do respeito aos papéis e competências.

> Isso significa que não se pode pôr em dúvida o espaço específico e autônomo dos professores, mas, por outro lado, se estes forem seguros de seu papel, sua dignidade profissional não ficará abalada com a discussão pública sobre o seu trabalho, já que o envolvimento dos pais é não só legítimo como necessário. Somente a prática pode ajudar a esclarecer estes problemas, de modo a encontrar formas de acordos mútuos e de ajuda recíproca, melhorando a organização do trabalho escolar e o trabalho dos professores em função da qualidade cognitiva, operativa, social e ética do processo de ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2001, p. 90-91)

Entendemos que a preocupação do autor, em referência, se dá em razão de alguns professores questionarem a presença dos pais nas reuniões dos órgãos colegiados, uma vez que eles se sentem fiscalizados em suas ações. As intervenções de alguns pais nas reuniões dos órgãos colegiados, exigindo dos professores qualidade de ensino, competência e compromissos com a educação, soam como uma falta de respeito e não como algo legítimo, incomodando a alguns professores e gestores, principalmente quando se trata da avaliação na institucional.

As discussões dos Fóruns foram muito restritas, por vários fatores que, relacionados, compunham os limites de um curso nesse formato, sem haver critérios operacionais para que os gestores pudessem participar ativamente do curso. Entretanto, o que mais se percebeu nas mínimas discussões que aconteciam foi, além da falta de

domínio das tecnologias, fato que poderia contribuir com a evasão, a ausência de conhecimento do conceito de gestão democrática, de autonomia e de participação.

Para muitos dos cursistas/gestores deveria ser função da Secretaria de Educação dar suporte técnico para que a escola pudesse encaminhar o projeto político pedagógico, levando-os a uma contradição quanto a crítica que alguns dos gestores/cursistas faziam sobre esta mesma instituição acerca da intervenção no processo educacional.

Quanto ao planejamento da avaliação institucional e da proposta pedagógica, os gestores/cursistas não se sentem preparados para realizar essas tarefas por ausência de formação para tal empreitada. Muitos deles entendem que esse tipo de atividade era para ser feito pelos profissionais das secretarias de educação, especializados para tal fim. Essas discussões causaram um desconforto a alguns gestores/cursistas que defendiam a apropriação do conhecimento como forma de preparação para a função que exercem.

Nos diálogos dos fóruns de discussões o planejamento para a maioria dos gestores/cursistas se limitava apenas a discutir o calendário escolar, sem levar em conta as dimensões sociais, pedagógicas, políticas, econômicas e culturais que são determinantes para organização da cultura organizacional da escola, desde a participação dos pais a dos professores no processo decisório.

Entretanto, percebe-se por meio das discussões feitas nos fóruns, a seriedade com que os cursistas se preocuparam com a construção dos vários significados e dimensões do planejamento, embora, revelassem alguns equívocos conceituais sobre o tema.

Com relação a avaliação da sala ambiente planejamento e práticas de gestão escolar, alguns gestores/cursistas apontaram o seguinte posicionamento ao final das atividades dos fóruns:

- “O trabalho com o planejamento escolar é viável e benéfico para todos os envolvidos na gestão democrática e foi acreditando nessa ideia que integramos toda a equipe para ajudar a organizar a escola”.

- “Os temas abordados nessa sala ambiente foram de supra importância, pois auxiliaram-me no meu cotidiano na escola, mudando minha prática de gestão para uma forma mais aberta no dia a dia com os colegas de trabalho e principalmente as parcerias pelas trocas de experiência com os demais gestores de outros municípios ajudaram-me a

melhorar o meu trabalho. Estou feliz por estar tendo a oportunidade de demonstrar o que aprendi".

- "No decorrer das atividades da disciplina, eu e minhas colegas gestoras interagimos com mais frequência comunicando-nos umas com as outras e trocando figurinhas. Essa aprendizagem é muito importante sobre política de administração da escola".

- "A disciplina Planejamento e Prática de Gestão foi fundamental e de grande crescimento para nossa prática profissional, o encontro presencial muito proveitoso a troca de ideias, a discussão só nos fez crescer e o professor muito dinâmico, um facilitador de conhecimento e tudo isso somou bastante enriquecendo nosso curso".

- "Foi importante e muito proveitoso, uma vez que discutimos questões relativas ao cotidiano escolar com toda sua dinamicidade, problemáticas. Juntos trocamos ideias, discutimos propostas e avaliação do trabalho pedagógico com vistas à realização de uma ação ou reação cada vez melhor, enquanto gestores que buscam através da participação de um curso como esse pesquisar e, consequentemente, aperfeiçoar cada vez mais sua prática profissional".

Pelas declarações dos gestores/cursistas, ao final do curso, pudemos perceber que a sala ambiente Planejamento e Práticas de Gestão Escolar deu sua contribuição, no que se refere a mudança de cultura organizacional dos gestores/cursistas, a partir do momento em que eles mudaram a postura, passando a influenciar nas escolas onde atuavam. Durante o processo de ensino/aprendizagem tivemos a oportunidade de registrar o quanto eles de maneira geral se sentem isolados em suas unidades de ensino, carecendo de uma rede de comunicação que, mesmo virtual, pudesse estreitar relações e propiciar trocas de informações e experiências.

Ao término do curso percebemos que suas vozes estão recheadas de estímulos, de novas propostas e projetos para implementar em suas unidades educacionais, e que a rede de comunicação, tão reclamada por eles, possa fluir com os novos contatos oriundos da convivência no curso. Mas, como nem tudo se completa, sentimos falta nos relatos, dos fóruns, de alguns conceitos estudados, das referências dos estudiosos da temática articuladas as suas próprias vivências. Essa articulação entre teoria e prática precisa ser aprimorada e melhor discutida nos próximos cursos.

Considerações finais

O estudo evidencia que apesar do avanço das tecnologias da informação e comunicação, o curso a distância apresentou limitações, desde problemas técnicos, ausência de domínio das novas tecnologias, ao perfil do estudante que participa do curso.

No que se refere à interação virtual do gestor com a plataforma evidenciamos, a pouca participação dos cursistas/gestores nos fóruns de discussão o que foi atribuído a diversos motivos, entre eles: a falta de disponibilidade para o curso; ausência de condições matérias para acesso, como exemplo, falta de computador com banda larga para funcionamento da Internet; e a pouca habilidade com alguns programas de interação na Internet, causando desestimulo e atraso na entrega dos trabalhos, resultando na evasão do curso.

Os gestores evidenciaram ao final do curso novas possibilidades de organização pelo viés democrático, apesar das limitações técnicas, e que o término do curso foi para eles, apenas um recomeço, tamanha a vontade de mudar, de parte de alguns gestores/cursistas, a ponto de se perceber a necessidade de continuidade da discussão.

A partir das discussões no fórum de debate ficou evidente que o gestor escolar passou a compreender que uma gestão democrática é uma gestão compartilhada e que, portanto, é uma forma de organização da escola em que ele é o coordenador geral das ações e o executor das políticas definidas pela comunidade escolar. Desse modo, pode criar condições favoráveis, a partir de estratégias de ação, para fazer com que toda a comunidade escolar possa participar do cotidiano da escola de forma voluntária nos processos deliberativos.

O desafio do gestor comprometido com a gestão democrática é conscientizar toda a comunidade escolar da co-responsabilidade pelos destinos da instituição educacional, pelos rumos que deve orientar a prática educativa, no entanto, fica evidente a necessidade de sedimentação desses novos conhecimentos para a construção de uma gestão democrática mais efetiva.

As reflexões postas neste estudo indicam que há uma necessidade clara de formação continuada dos gestores escolares na perspectiva democrática, porque muitos deles, eleitos de forma direta no Estado do Rio Grande do Norte, não tiveram acesso a uma formação teórica que pudessem exercer a função com a competência requerida para

o cargo. Essa carência de formação exige uma formação complementar e uma das tendências para esse tipo de formação, pelo seu nível de abrangência de ação, se dá pela mediação das novas tecnologias, via Internet, e, também, porque os estudantes envolvidos no curso já dispõem de formação inicial e maturidade suficiente para encarar novos desafios.

No entanto, o maior desafio que precisa ser enfrentado é na operacionalização do curso, intercalando momentos virtuais com os presenciais, durante o curso, com vistas a garantir um nível de satisfação dos cursistas quanto a formação continuada de excelência. Cabe, portanto, ao poder público criar condições políticas, operacionais, físicas e instrumentais no espaço educativo, a fim de viabilizar o acesso aos bens culturais, no sentido de propiciar uma educação unitária de qualidade socialmente referenciada pela sociedade.

Referências

ARAÚJO, Suêldes de. **O caminho das pedras para gestão escolar: o papel do gestor na implementação do projeto político-pedagógico**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal: UFRN, 2008.

BRASIL.**Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional** – LDB 9.394/96. Brasília, 1996.

_____. PROGRAMA NACIONALESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PÚBLICA. **Projeto curso de especialização em gestão escolar (lato sensu)**: 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov..br>. Acesso em: 25 maio 2011.

_____. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 - DOU de 16/07/1990 - estatuto da criança e do adolescente. Disponível em: http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/33/1990/8069.htm. Acesso em 11/07/2012.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

FONSECA, Marília et. al (Org.). **Escolas gerenciadas: Planos de Desenvolvimento e Projetos Político-Pedagógicos em debates**. Goiânia: UCG, 2004.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo.** Petrópolis: Vozes, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola**: teoria e prática. 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIMA, Licínio C. **A Escola Como Organização Educativa**. São Paulo: Ed. Cortez,

PARO, Vitor Henrique.Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2003.

_____.Vitor Henrique.**Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Organização do trabalho escolar e as políticas educacionais no limiar do século XXI**. In.: CICILLINI, Graça Aparecida; NOGUEIRA, Sandra Vidal (orgs.). **Educação Escolar**: políticas, saberes e práticas. Uberlândia: EDUFU, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves. **Escola**: **espaço do Projeto Político-Pedagógico**. São Paulo: Ed. Papirus, 1998.