



**X COLÓQUIO
INTERNACIONAL**
"Educação e Contemporaneidade"
22 a 24 de Setembro de 2016
São Cristóvão/SE - Brasil



ISSN: 1982-3657

A GESTÃO ESCOLAR E A AUTONOMIA COMO DIMENSÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA NA ESCOLA PÚBLICA DE MACEIÓ-ALAGOAS

INALDA MARIA DOS SANTOS

GIVANILDO DA SILVA

EVA PAULIANA DA SILVA GOMES

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Resumo

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa empírica que teve como um dos objetivos perceber a vivência da autonomia na gestão escolar em uma escola de rede pública de Maceió. Os teóricos que contribuíram para a fundamentação foram Barroso (1995; 1996); Neves (1995); Bruel (2010); Gadotti (1995); Dalbério (2009) e Libâneo (2004). A metodologia desenvolvida foi caracterizada na abordagem quanti-qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos. Como resultado da pesquisa, foi possível perceber que é importante concretizar a autonomia para todos os sujeitos que compõem a escola para que juntos possam construir a identidade do espaço educativo.

Palavras-chave: Autonomia. Gestão escolar. Escola pública.

Abstract

This work is the result of empirical research that had as one of the goals to realize the experience of autonomy in school management in a school of public Maceió. Theorists who contributed to the foundation were Barroso (1995; 1996); Neves (1995); Bruel (2010); Gadotti (1995); Dalbério (2009) and Libâneo (2004). The methodology was characterized in quantitative and

qualitative approach , through semi-structured interviews with the actors involved. As a result of the research, it was revealed that it is important to achieve autonomy for all subjects that make up the school so that together we can build the identity of the educational space .

Keywords : Autonomy . School management. Public school.

A GESTÃO ESCOLAR E A AUTONOMIA COMO DIMENSÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA NA ESCOLA PÚBLICA DE MACEIÓ-ALAGOAS

Resumo

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa empírica que teve como um dos objetivos perceber a vivência da autonomia na gestão escolar em uma escola de rede pública de Maceió. Os teóricos que contribuíram para a fundamentação foram Barroso (1995; 1996); Neves (1995); Bruel (2010); Gadotti (1995); Dalbério (2009) e Libâneo (2004). A metodologia desenvolvida foi caracterizada na abordagem quanti-qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos. Como resultado da pesquisa, foi possível perceber que é importante concretizar a autonomia para todos os sujeitos que compõem a escola para que juntos possam construir a identidade do espaço educativo.

Palavras-chave: Autonomia. Gestão escolar. Escola pública.

Abstract

This work is the result of empirical research that had as one of the goals to realize the experience of autonomy in school management in a school of public Maceió . Theorists who contributed to the foundation were Barroso (1995; 1996) ; Neves (1995) ; Bruel (2010) ; Gadotti (1995) ; Dalbério (2009) and Libâneo (2004) . The methodology was characterized in quantitative and qualitative approach , through semi-structured interviews with the actors involved. As a result of the research, it was revealed that it is important to achieve autonomy for all subjects that make up the school so that together we can build the identity of the educational space .

Keywords : Autonomy . School management. Public school.

Introdução

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa empírica que teve como objetivo perceber a

vivência dos princípios da participação, da autonomia e da descentralização no contexto da escola pública. O texto apresentado é um recorte da dissertação no âmbito do Mestrado em Educação da Universidade Federal de Alagoas, intitulada: **O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) como mecanismo da descentralização financeira, da participação e da autonomia na gestão escolar**, e que teve como uma das questões que norteou o trabalho de pesquisa perceber *até que ponto a escola pública vivencia o princípio da autonomia nas práticas pedagógica e administrativas*. A discussão sobre a autonomia no cenário escolar é significativa para a compreensão de aspectos interligados com as políticas públicas educacionais voltadas para as instituições escolares.

A autonomia da gestão escolar possibilita que os diferentes sujeitos que compõem a escola possam relativamente trabalhar a partir de seus anseios e das demandas da comunidade na qual a instituição está inserida. Neste contexto, vivenciar a autonomia entre gestores, coordenadores e professores favorece uma organização pedagógica, administrativa e financeira na qual contribua com os ideais propostos no planejamento escolar idealizado por todos os membros da unidade educativa.

Os teóricos que contribuíram para a fundamentação foram Barroso (1995; 1996); Neves (1995); Bruel (2010); Gadotti (1995); Dalbério (2009) e Libâneo (2004). Mediante a leitura de seus estudos foi possível ter uma visão mais clara sobre as possibilidades de vivenciar o princípio da autonomia no contexto escolar. O texto está dividido em três partes que se completam, sendo a primeira uma discussão teórica sobre a autonomia na gestão escolar, na segunda é apresentada sinteticamente a metodologia utilizada na pesquisa e a escola na qual o estudo empírico foi realizado. Na terceira parte, apresenta-se os resultados da pesquisa, objetivando refletir acerca da autonomia na realidade escolar.

A autonomia como princípio da gestão escolar

A autonomia escolar é um importante princípio da gestão para a concretização do planejamento consolidado pela equipe pedagógica, administrativa e financeira. Sua concretização viabiliza a vivência de um trabalho favorável a todos, mediante a gestão colegiada em uma perspectiva democrática. No entanto, Barroso (1996), apresenta em seus estudos que toda autonomia é relativa, uma vez que as instituições educativas devem ter como ponto de partida para suas atividades os dispositivos legais nacionais (Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96; Diretrizes Curriculares), estaduais e municipais, assim como as normas apresentadas pelas secretarias de educação. Neste sentido,

A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime 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. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 1996, p. 17).

Assim, mesmo que a escola trabalhe numa perspectiva colegiada, todos os processos desenvolvidos devem estar pautados na visibilidade apresentada pelos órgãos superiores. Para a autonomia da escola pública, é necessária a participação significativa dos diversos segmentos, a autonomia financeira e a concretização de sua proposta pedagógica, isso porque é pertinente que a instituição escolar construa/vivencie práticas participativas e autônomas nos processos de decisão, organização e administração. Nessa perspectiva,

Para a construção da autonomia da escola faz-se necessário a elaboração de um verdadeiro projeto pedagógico, ou seja, a produção de um grande documento, fruto de discussão e do consenso entre todos os trabalhadores da escola acerca do futuro pretendido para a instituição e seus atores (JÚNIOR, 2002, p. 206).

Uma das principais características da autonomia no espaço escolar é a vivência de práticas estabelecidas por todos os segmentos, assim como a conscientização dos princípios estabelecidos no projeto pedagógico, a fim de que os segmentos saibam dos ideais e das posturas da unidade escolar em meio à sociedade. Neste sentido, "a autonomia impõe um novo padrão de política, planejamento e gestão educacionais, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino" (NEVES, 1995, p. 97).

A autonomia, nesse contexto, possibilita que cada sistema de ensino consiga articular-se com os diferentes atores e setores sociais efetivando políticas educacionais para as escolas, numa perspectiva democrática e participativa. No âmbito da escola, a concretização da autonomia pedagógica, administrativa e financeira viabiliza que a comunidade escolar direcione seus caminhos e projetos e tenha condições favoráveis para vivenciar o projeto de educação elaborado por todos através da participação.

No contexto da escola pública, a autonomia caracteriza-se como um princípio da gestão democrática porque possibilita o desenvolvimento dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Assim sendo, é importante que as realizações cotidianas viabilizem uma maior participação dos diversos atores sociais que podem contribuir nos processos de decisão da escola. Neste sentido, a autonomia da escola é:

[...] um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem, em vez de encaminhá-lo para órgãos centrais distantes onde ele não é conhecido e, muitas vezes, sequer atendido. A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e famílias, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que caracteriza como uma categoria eminentemente democrática (NEVES, 1995, p. 99).

Nessa perspectiva, a participação e a autonomia possibilitam a presença dos pais e da comunidade na escola como pessoas ativas que têm sua contribuição a oferecer no processo pedagógico e administrativo na instituição. Por meio da autonomia, percebe-se que o sujeito encontra novos rumos para enfrentar e questionar os desafios que são propostos, buscando, através de suas experiências sociais, novas concepções e estratégias para alcançar outros caminhos. É oportuno destacar o entrelaçamento que há entre democracia, autonomia e cidadania para uma prática consciente de participação, descentralização e coletividade dos sujeitos frente às relações sociais na família, entre amigos, bem como nas ações cotidianas em meio à sociedade. Agindo desse modo, a escola estará formando sujeitos críticos, autônomos e conscientes das práticas democráticas, uma vez que:

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogoverna-se (GADOTTI, 1995, p. 202).

Neste sentido, é importante que a descentralização, a participação e a autonomia sejam experiências cotidianas. A autonomia é sempre de um coletivo, ou seja, a luta por espaço de decisão e vivência das ações é sempre de um grupo que planeja e tem uma intenção ao planejar. Essa coletividade, no ato de planejar, possibilita uma identidade e isso significa uma maior autonomia em suas práticas. As escolas devem pautar-se de atitudes que levem a gestão escolar e a todos os segmentos ao verdadeiro sentido da autonomia no espaço educativo (GADOTTI, 1995).

Uma escola que se fundamenta por meio dos princípios da gestão democrática tem por objetivo desenvolver a autonomia dos sujeitos de modo que esses tenham responsabilidade pelo social e pelas ações praticadas no cotidiano da escola (BARROSO, 1996). Nessa mesma concepção de escola, é necessária a existência de ações voltadas à criticidade e ao diálogo como forma de proporcionar situações que se articulem ao cotidiano dos alunos e que eles possam levar a partir de exemplos democráticos na escola essas perspectivas para as práticas sociais.

Nessa dimensão, percebe-se que a autonomia vivenciada no espaço escola contribui para que todos os atores envolvidos (professores, profissionais da educação, gestores, coordenadores e estudantes) tenham condições de dialogar, aprender e construir coletivamente uma escola favorável a todos. Para Barroso (1995), a autonomia, mesmo sendo um princípio relativo, sua significativa vivência contribui para que a comunidade escolar possa se organizar, mediante seus anseios e suas percepções.

Percurso Metodológico da Pesquisa

Os caminhos percorridos durante a pesquisa caracterizam-se a partir da abordagem quanti-qualitativa, em que tem como objetivo compreender a realidade em análise, por meio de entrevistas com os atores envolvidos e análise dos dados obtidos. Para obter um significativo resultado dos objetivos pretendidos foi necessária a escolha de uma concepção metodológica, pois essa norteou o caminho para a obtenção dos resultados em todo o processo de vigência da pesquisa. Assim, optou-se pela análise de conteúdo, visto que

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens (BARDIN, 2002, p. 42).

As categorias empreendidas na pesquisa possibilitaram nortear os caminhos teóricos e

metodológicos durante todo o processo de estudo e pesquisa empírica. Nessa compreensão, em primeira instância, defende-se que é preciso trabalhar com os princípios que são elencados na legislação do programa, até para comprovar se o PDDE, de fato, propicia a significativa vivência da descentralização, da participação e da autonomia.

Os sujeitos entrevistados para consolidação dos dados são participantes do conselho escolar, tendo uma representação de todos os segmentos, destacando-se, gestor, vice-gestor, coordenador, professor, profissional de apoio e uma estudante.

A escola foco da pesquisa é considerada de grande porte, visto que possui 18 (dezoito) salas de aulas, funcionando nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), tendo aproximadamente 1.000 alunos, nos anos iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º) e na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Atualmente, a escola possui 84 (oitenta e quatro) funcionários, dos quais uma parte é funcionários públicos efetivos, outra contratada pela Secretaria de Educação de Maceió (SEMED), e, por fim, há um grupo de funcionários terceirizado, principalmente, pessoal de apoio.

A autonomia escolar na realidade Maceioense

Pensar nos princípios de autonomia nas instituições públicas educacionais é uma atividade que requer muita atenção, uma vez que esse princípio da gestão democrática é necessário para a efetivação de uma escola pública, com qualidade social e valorização da presença dos diversos segmentos. Nesse sentido, a escola pública “precisa oferecer o melhor ensino, pois o domínio do conhecimento conduz à autonomia e representa um instrumento de libertação para os excluídos” (DALBERIO, 2009, p. 101).

Vivenciar a autonomia no âmbito educativo é uma ação pertinente, pois a partir dela as atividades e decisões são planejadas de modo que as pessoas que formam a instituição decidem sem serem submissos aos órgãos educacionais superiores, mesmo estando atentos às normatizações e aos dispositivos legais. A autonomia no cenário escolar possibilita que a própria unidade educacional planeje suas atividades, veja quais são os melhores projetos a serem efetivados e elabore seu próprio calendário escolar de modo que satisfaça a necessidade da instituição. A gestora, sobre esse aspecto, menciona:

A escola precisa em parte da autorização da Secretaria de Educação, em outra não, porque a gente precisa perfeitamente andar com as nossas pernas se não a escola não vai ser escola, vai ser Secretaria de Educação. A gente precisa ter direcionamento, sabemos que existe uma hierarquia e essa hierarquia deve ser respeitada e muito bem respeitada, mas a escola tem autonomia, tanto é que nós já temos cinco projetos que foram conseguidos graças ao esforço da

escola. Eles vão ser assegurados durante todos esses anos para que eles possam fortalecer o espaço educativo, como o Bombeiro Mirim, Segundo Tempo, Mais Educação, Pro-erde e o Sesc Comunidade de Futsal (Gestora da instituição).

A partir do depoimento da gestora, pode-se perceber que existe uma relação com a secretaria municipal de educação, mas não há uma subordinação em que a secretaria é o órgão que dita as regras para a instituição, existindo apenas orientações e esclarecimentos que são importantes diante do cenário educacional. Em relação aos projetos citados pela gestora, a própria equipe escolar foi quem buscou parcerias para implantar essas atividades no interior da unidade educativa.

Nesse sentido, a busca por instituições que contribuíssem com as atividades da unidade educativa é uma ação pertinente para a implantação de práticas que contribuem no processo de aprendizagem dos educandos, uma vez que, com a existência de outras possibilidades de aprendizagens ampliam-se a visão sobre determinados assuntos e aspectos sociais. Nessa perspectiva, a unidade escolar foco da pesquisa, busca usufruir da autonomia para buscar instituições e grupos que possam contribuir no cotidiano das ações educacionais, compreendendo que "a escola precisa encontrar uma forma de educar para a cidadania e para a autonomia" (DALBERIO, 2009, p. 88).

É oportuno destacar que a autonomia no interior da escola não se refere apenas em relação à Secretaria Municipal de Educação, mas nas práticas internas no dia a dia. Assim, é importante investigar se nas relações entre professor, coordenador e direção há esse princípio, bem como entre os demais profissionais que compõem a instituição. Portanto, os questionamentos que seguem foram elaborados para tentar perceber se há ou não a autonomia no cenário escolar a partir das ações vivenciadas pelos gestores e demais profissionais.

Sobre a autonomia dos coordenadores a gestora destaca que:

Os coordenadores têm total autonomia para trabalhar, lógico, seguindo as orientações que foram acordadas por todos e a gente não pode deixar totalmente livre, tem que ter um direcionamento. Os professores também têm total autonomia, seguindo as orientações que todos decidiram. Pois todos, aqui, são responsáveis pelos acontecimentos a fim de que todos andemos juntos (Gestora da instituição).

A gestora afirma que os coordenadores e professores têm autonomia para desenvolver as atividades, porém tem que seguir o planejamento elaborado pelo coletivo. Essa ação é necessária,

pois ao mesmo tempo em que se possibilita que o trabalho seja realizado de acordo com a visão de quem o exerce, há também a relevância de perceber o que todos planejaram para que não percorra caminhos diferentes diante do mesmo objetivo. Outra ação a destacar é a questão do planejamento coletivo mencionado pela gestora, no qual o envolvimento dos profissionais nas ações a serem desenvolvidas na escola apresenta um diferencial nas atividades educacionais da instituição.

Uma das coordenadoras, sobre a autonomia, afirma:

Sim, independente da ação, com a presença ou não da direção, há uma autonomia. Não há aquela rigidez, não há aquele diretor com a chave no bolso das portas da escola. Quando a direção sai, a escola fica sob a responsabilidade de todos. Todos os funcionários têm acesso, o merendeiro, o coordenador, os professores, todos têm acesso aos materiais e ao almoxarifado, isso é importante para o desenvolvimento da escola (Coordenadora da instituição).

Essa afirmação da coordenadora possibilita refletir sobre a descentralização e autonomia estabelecida por todos da instituição. A partir desse depoimento, percebe-se que a prática da direção não é de centralizar o poder nas decisões, de ter o espaço escolar como propriedade, mas mobilizar a comunidade escolar para que esses atores sintam-se corresponsáveis pela organização, pelos bens da instituição e pela vivência de uma escola democrática. A coordenadora destaca, ainda, a relevância dos funcionários terem acesso aos materiais necessários a execução das atividades desenvolvidas, assim a merendeira tem acesso aos alimentos, os professores os materiais didáticos para trabalhar com os educandos, enfim cada profissional sabe aonde deve ir para ter acesso ao seu material de trabalho, independente dos gestores presentes ou não no espaço escolar.

Essa autonomia estabelecida na instituição faz com que os profissionais sintam-se comprometidos com o andamento da escola, uma vez que essa confiança e determinação estabelecida pela equipe gestora mostra a visão que tem da escola pública feita por um conjunto de pessoas que necessitam de responsabilidade social e confiança em suas ações, pois “quando todos participam, o envolvimento e o comprometimento se ampliam. Descobrem que têm uma causa em comum, comprometem-se com a vida dos educandos e com o futuro da escola” (DALBERIO, 2009, p. 89).

A gestora da instituição comenta sobre a relação de autonomia estabelecida por ela e os demais profissionais, os pais e a comunidade local:

Melhor possível, porque da mesma forma que eu quero respeito, eu respeito. Da mesma forma que eu digo que eles erraram, eles têm total autonomia para dizer que eu errei também. E a partir daí

que vou reavaliar as minhas ações para chegar no êxito e acertar mesmo. Então, é o mais aberto possível, não existe nenhum impedimento. Todos pais têm total autonomia pra vir conversar, pra sugerir, até pra melhorar o trabalho desenvolvido na escola. Pais, professores, alunos, a gente tem o maior carinho por eles e a gente acredita que o que não tem em casa a gente pode dar melhor e o que a gente tem casa a gente dobra. Então, é isso que a gente quer fazer aqui, uma relação de muito respeito (Gestora da instituição).

A gestora afirma a importância da abertura da escola para os demais sujeitos que formam a instituição. A presença dos pais, funcionários, comunidade, deixa a escola mais fortalecida e possibilita a avaliação das ações desenvolvidas na tentativa de fortalecer o que aparentemente está frágil. Essa visão se caracteriza como um aspecto pertinente da gestão democrática, uma vez que “propor aos trabalhadores em educação e demais membros da comunidade escolar que abandonem o papel de passivos e assumam um papel ativo no debate é uma decisão necessária no contexto escolar” (BRUEL, 2010, p. 66).

Outro fator a destacar é a forma como a gestora menciona o tipo de trabalho que deve ser oferecido aos educandos. A compreensão de que as crianças vivem em uma realidade precária, que não têm condições mínimas de lazer, saúde e alimentação faz com que a profissional tenha um cuidado especial com as atividades que são desenvolvidas, de modo que possam contribuir em todos os aspectos na vida de um cidadão.

Nessa perspectiva, o papel desenvolvido pela equipe escolar é favorável, visto que articula a função de educar e cuidar dos educandos, de modo que esses se sintam satisfeitos com as atividades que vivenciam na escola, bem como a forma que são tratados. O educando é o principal instrumento de trabalho em uma instituição escolar e/ou educacional, logo é importante que todas as decisões estejam voltadas para ele. Desse modo, possibilitar que os estudantes conquistem novos horizontes e novas formas de ver o mundo é uma tarefa social da escola, com o oferecimento de uma educação com qualidade e equidade social (DALBERIO, 2009).

Em relação aos projetos vivenciados na escola, assim como o projeto político-pedagógico, segundo os entrevistados, há uma significativa autonomia, uma vez que esses são elaborados coletivamente com a participação de sujeitos que compõem a instituição. Sobre o planejamento e o PPP afirmam:

Quem idealiza os projetos pedagógicos da escola é a partir da necessidade do professor. Nós temos alguns projetos que são permanentes e nós temos alguns volantes. Os projetos que são voltados para algum acontecimento, o professor, lógico, leva pra coordenação, e a partir daí, eles vão construir o projeto a partir dessa grande necessidade (Gestora da instituição).

A escola já possui seu PPP e foi construído coletivamente. Foi aprovado e discutido na reunião do Conselho Escolar. Apesar da correria busca-se vivê-lo (Professora da instituição).

A questão do planejamento coletivo é um aspecto importante em uma instituição escolar, uma vez que “o planejamento nunca é individual, é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública” (LIBÂNEO, 2004, p. 150), sendo necessário envolver os professores, coordenadores, gestores e profissionais nessa ação para o comprometimento das atividades planejadas. Ao possibilitar que os professores e coordenadores tenham autonomia no desenvolvimento dessa atividade, os gestores da escola em análise proporcionam uma ação interligada e favorável para a prática educativa mostrando “a maturidade de sua equipe, o bom nível de desenvolvimento profissional dos professores e da capacidade de liderança da direção” (LIBÂNEO, 2004, p. 153).

Outro aspecto a destacar é a afirmação da professora sobre o projeto político-pedagógico, no qual sua elaboração foi a partir da coletividade dos sujeitos envolvidos, sendo o conselho escolar o órgão deliberativo para sua aprovação. Mais uma vez, é necessário destacar a relevância da participação dos segmentos para a efetiva concretização da autonomia no contexto escolar. Assim, por meio do planejamento coletivo e da possibilidade da gestão democrática “nenhum membro da equipe escolar deveria estranhar uma cobrança de trabalho feita pelo diretor se esse trabalho foi decidido coletivamente” (LIBÂNEO, 2004, p. 157).

Nessa perspectiva, uma instituição escolar que norteia suas práticas por meio dos princípios da gestão democrática tem em suas bases a participação, a autonomia e a descentralização do poder, visto que esses mecanismos são necessários para a efetivação e consolidação de uma gestão participativa. Nesse sentido, “a descentralização implica a autonomia da escola, isto é, as escolas e professores estariam assumindo seu poder de decisão, mediante a autonomia pedagógica e financeira” (LIBÂNEO, 2004, p. 159).

Acerca da autonomia estabelecida na escola, em relação à elaboração do calendário escolar, as entrevistadas destacam:

O calendário escolar segue normas que vêm da Secretaria Municipal de Educação, mas a escola tem autonomia para elaborar o seu calendário de acordo com a própria necessidade. Geralmente a equipe diretiva, durante as férias dos professores, elabora o calendário, na semana pedagógica ele é apreciado por todos e se for o caso, refeito com as alterações sugeridas e votadas e enviado para aprovação da SEMED (Professora da instituição).

Os pais não participam da organização do calendário escolar. Pelo menos eu nunca tive essa experiência. Mas o nosso Conselho Escolar tem conhecimento da organização do calendário escolar e ele aprova e tem total autonomia para definir quais são as melhores necessidades pra escola (Gestora da instituição).

Para a elaboração do calendário escolar, a participação dos professores e demais profissionais é pertinente porque são os atores que estarão no cotidiano desenvolvendo as atividades e possibilitando que o trabalho aconteça com qualidade. Ao ter um momento para discutir sobre os duzentos (200) dias letivos, as possíveis datas para recesso e férias, bem como os momentos propícios para planejamento, reunião e plantão pedagógico faz com que todos se sintam atuantes e responsáveis pela organização pedagógica da escola.

É pertinente mencionar que mesmo após a aprovação desse mecanismo burocrático (calendário escolar) a instituição tem que enviar para a Secretaria de Educação a fim que essa apresente seu parecer final. Essa ação é necessária, visto que a escola não pode trabalhar isolada, o órgão superior tem o papel de acompanhar e contribuir com o desenvolvimento das escolas, para que isso aconteça é importante que a Secretaria tenha conhecimento das ações que cada uma desenvolve no cotidiano.

Outro aspecto a destacar é a falta da presença dos pais nesses momentos importantes para a escola. A cultura da participação não se resume em festas, projetos, plantão pedagógico, mas sim nos espaços em que se decidem o futuro da unidade escolar. Nessa perspectiva, trazer os pais para esses momentos ainda é um desafio para a equipe escolar em análise. Necessita, portanto, de uma cultura de valorização da participação dos pais nos diferentes âmbitos da gestão, especialmente, no planejamento escolar.

Considerações Finais

As reflexões apresentadas sobre a autonomia na gestão escolar e no processo pedagógico e administrativo foram oportunas, visto que possibilitou um olhar reflexivo, crítico e atual sobre a organização escolar e os princípios que contribuem para uma organização escolar democrática, inclusiva com qualidade social. Desenvolver este estudo foi oportuno porque despertou curiosidades e interesse em aprofundar a temática a partir de diferentes realidades e contextos políticos, sociais e culturais.

A partir das discussões ficou nítida a visão de que é importante concretizar a autonomia para todos os sujeitos que compõem a escola para que juntos possam construir um espaço educativo no qual tenha uma identidade própria, mesmo tendo que respeitar os dispositivos legais que regulamentam a educação nacional, estadual e municipal. Nesse sentido, é relevante a vivência de características que contribuam para a prática da gestão democrática, a qual prevê um planejamento coletivo favorecendo a construção de uma escola pública, democrática, inclusiva e referenciada socialmente.

Em relação aos achados da pesquisa, foi possível perceber, a partir das entrevistas dos diferentes profissionais que a escola: a) fica limitada à algumas ações que são orientadas pela secretaria municipal, respeitando à hierarquia que existe entre escola e secretaria de educação; b) elabora seus próprios projetos pedagógicos, coletivamente, assim como o Projeto político-pedagógico; c) tem autonomia para buscar e efetivar parcerias com outras instituições, a fim de proporcionar diferentes atividades na instituição; d) os coordenadores e professores têm autonomia para desenvolver os trabalhos, desde que respeitem os acordos feitos coletivamente; e) elabora seu calendário escolar, tendo o conselho escolar como órgão deliberativo, sendo necessário, ainda, apresentar a proposta à secretaria municipal de educação.

Por fim, espera-se que as discussões tenham apresentado contribuições significativas para a prática pedagógica e administrativa no cenário escolar, assim como tenham despertado curiosidade para possíveis pesquisas sobre esta temática, a fim de dialogar e/ou problematizar os resultados apresentados.

Referências BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002. BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, João. **O estudo da Escola**. Porto: Porto Ed., 1996. BARROSO, João. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Editora: Instituto de Inovação Educacional, 1995. BRUEL, Ana Lorena de Oliveira. **Políticas e legislação da educação básica no Brasil**. Curitiba: Ibpex, 2010. DALBERIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade**. São Paulo: Paulus, 2009. GADOTTI, Moacir. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995. JÚNIOR, Celestino Alves da Silva. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria (org.). **Política e Gestão da Educação: Dois Olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004. NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos A (Org.).

Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.

[1] Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-graduação em Educação e do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Alagoas. Líder do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/CNPq). inaldasantos@uol.com.br

[1] Doutorando do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba. Mestre em Educação (UFAL) e Pedagogo. Membro do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/CNPq). givanildopedufal@gmail.com

[1] Mestra em Educação e Pedagoga pela Universidade Federal de Alagoas. Membro do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/CNPq). E.pauliana@gmail.com

Recebido em: 25/04/2016

Aprovado em: 03/05/2016

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Método de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: