



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E A DISTÂNCIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**FLÁVIO NERY DA NÓBREGA JÚNIOR**

**A IMPORTANCIA DOS CONSELHOS ESCOLARES NA GESTÃO EDUCACIONAL  
DEMOCRÁTICA**

**JOÃO PESSOA – PB  
2016**

**FLÁVIO NERY DA NÓBREGA JÚNIOR**

**A IMPORTANCIA DOS CONSELHOS ESCOLARES NA GESTÃO EDUCACIONAL  
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Edvando Fernandes Gomes

**JOÃO PESSOA  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

N754i Nóbrega Júnior, Flávio Nery da  
A importância dos conselhos escolares na gestão educacional democrática [manuscrito] / Flávio Nery da Nóbrega Júnior. - 2015. 51 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Me. Edvando Fernandes Gomes, Departamento de Administração".

1. Gestão educacional. 2. Políticas públicas. 3. Gestão democrática. 4. Educação. I. Título.

21. ed. CDD 371.207

FLÁVIO NERY DA NÓBREGA JÚNIOR

**A IMPORTANCIA DOS CONSELHOS ESCOLARES NA GESTÃO  
EDUCACIONAL DEMOCRATICA**

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Ms. Edvando Fernandes Gomes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)  
**Orientador**



---

Prof. Ms. Silene Lima D. X. Santos.  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)  
**Examinadora**



---

Prof. Ms. Luis Antônio Lopes da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)  
**Examinador**

**JOÃO PESSOA**  
2015

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Orientador Edvando Fernandes Gomes, pela compreensão, pelo aceite e principalmente pela paciência.

A minha Tutora Simone Oliveira, pelo acompanhamento durante a especialização.

A minha amiga Janaína Nunes pelo incentivo em fazer a especialização e agregar valor aos meus conhecimentos.

A UEPB/UAB pela oportunidade de ofertar este curso.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo a discussão da gestão educacional de forma democrática através dos conselhos escolares e a formulação de políticas públicas no âmbito escolar, trazendo a participação da comunidade e da família como elementos importantes no desenvolvimento humano dos educandos. Objetivando apresentar a importância da participação democrática das famílias no âmbito escolar através dos conselhos escolares como o principal canal de interlocução entre a comunidade escolar e a família dos educandos. Como também traçamos como objetivos específicos, a sistematização das conceituações sobre o processo de gestão democrática nos espaços dos conselhos escolares e a demonstração da importância da participação da família junto a comunidade escolar para o pleno desenvolvimento do educando em sociedade.. Vale ressaltar os princípios e/ou modelos educacionais de acordo com a visão sócio-econômica, que nossa sociedade passa por problemas capitalistas, temos de fato uma democracia representativa, nos conferindo que a forma vigente se dá através de uma gestão democrática.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão, Políticas Públicas, Democrática, Educação.

## **ABSTRACT**

This paper aims to discuss the educational management in a democratic way through the school boards and the formulation of public policies in schools, bringing the participation of community and family as important elements in the human development of students. Aiming to present the importance of democratic participation of families in schools through school councils as the main channel for dialogue between the school community and the family of the students. As well as we draw specific goals, the systematization of conceptualizations of the democratic management process in the areas of school boards and the demonstration of the importance of family involvement with the school community for the full development of the student society .. It is worth mentioning the principles and / or educational models according to the socio-economic vision, that our society goes through capitalist problems, we actually have a representative democracy, giving the current form is through a democratic management.

**KEYWORDS:** Management, Public Policy, Democratic Education.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.</b>	<b>Problematização .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.</b>	<b>O Neoliberalismo como influencia na Educação .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.</b>	<b>Gestão democrática: no âmbito das escolas .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Definindo Gestão Democrática .....</b>	<b>34</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.</b>	<b>Novos rumos para a gestão escolar .....</b>	<b>43</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a funcionalidade da gestão democrática dentro da política pública no âmbito educacional, através da participação da sociedade e dos conselhos escolares, como instrumento para o conhecimento e também para a transformação da sociedade e do mundo. Este é o potencial e o caráter revolucionário da educação.

Por isso, há necessidade de um processo educativo pautado em um projeto político e pedagógico definido e voltado aos interesses da grande maioria excluída. Com isso deve ocorrer a promoção de uma ação colegiada na escola, quando realmente praticada, implica em diversas situações que gerarão conflitos em todos os seguimentos da área escolar envolvido, com foco especial a figura do poder publico, pois ao descentralizar as responsabilidades e dividir o poder, muito do que se supunha correto pode acabar por surpreender e aborrecer os que detém a posição unilateral de comando.

Sendo assim os conselhos escolares deve estar aptos para apontar alternativas que pode tornar reais a escola, o papel do gestor, dos educadores, dos alunos, de suas famílias, da comunidade, os quais, se entende, são decisivos para a construção da consciência de classe trabalhadora e, portanto protagonista do seu saber, e a partir de sua realidade social apontar o seu caminho.

A formulação de ações de democracia numa sociedade, numa escola, não encontraremos preparadas, o simples ato de escolher ou estabelecer modelos acaba por torná-la sem efeito, pois o modelo apresentado para ser seguido é o manifesto da vontade do outro, é preciso que exista então a clareza de que todos somos diferentes, temos necessidades divergentes e conhecimentos difusos, mas não menos importantes para o processo.

Compreende-se que a implantação de uma gestão participativa, implica na qualidade da educação e responsabilização de todos, sendo necessário que cada um sensibilize-se e execute de forma efetiva, de modo a exercitar a procura permanente da excelência. É, portanto exercida de forma gradativa, consolidando as etapas já alcançadas e buscando atingir novos progressos, devendo conciliar a adoção das ações com a identificação de necessidades de formação continuada de todos os profissionais e pessoas envolvidas.

Este trabalho irá contribuir de alguma forma na orientação de profissionais da área de educação, trazendo um apoio na elaboração de políticas públicas e implementação de uma gestão democrática/participativa. Assim, se constitua como estímulo para o desenvolvimento de novos trabalhos sobre a temática em foco.

### **1.1 Problematização**

Grandes transformações estão ocorrendo em todo planeta, com uma velocidade muito grande e de difícil dimensionamento. Transformações significativas estão ocorrendo em todas as áreas do conhecimento com um desenvolvimento científico e tecnológico que se aproxima da forma imensurável.

Os novos paradigmas de educação, com o fenômeno da informatização veloz e quase generalizada da sociedade, presente em todo o mundo e, mesmo em países como o Brasil, onde as desigualdades sociais e regionais são muito grandes, é determinante, principalmente em termos de mercado de trabalho.

O Brasil vive contradições profundas em seus sistemas sociais, ao mesmo tempo que estão inseridos plenamente nos mercados planetários, em determinadas e específicas áreas. Quando pensa no sistema educacional, a situação é absolutamente inversa. Essa distância entre o mundo da informatização e da comunicação com o mundo da educação é muito grande, levando-se a pensar na quase existência de um impasse. Tem sentido continuar investindo neste sistema? Está claro que necessitamos de muito mais do que simplesmente aperfeiçoar o sistema educacional. O momento exige profunda transformação estrutural. Uma transformação, que passa, necessariamente por uma maior articulação entre os sistemas de informação e comunicação. Neste contexto de mudanças, é necessário que se possa pensar e refletir mais profundamente como este sistema pode se sustentar ainda centrado em velhos paradigmas, muitas vezes enfatizando apenas a formação de uma mão de obra, sem nem mesmo perceber que o conceito de mão de obra está mudando num movimento de velocidade muito intensa. As transformações são tão velozes que não esperam amanhecer o dia para anunciadas e/ou estarem obsoletas.

Numa perspectiva de mudanças, democratizar a gestão da educação requer fundamentalmente, que a sociedade possa participar do processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de

mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). Ou seja, significa tirar dos governantes e dos técnicos na área, o monopólio de determinar os rumos da educação, mas também é preciso entendimento maior engajamento por parte da sociedade. Para se escolher é preciso conhecer. E o que se tem feito?

Na década de 60 houve diversas ações realizadas pelas escolas em seus calendários escolares, inserindo-os atividades como eventos festivos e períodos comemorativos, todos objetivando a integração da escola e da comunidade, com a colaboração dos pais em vários serviços, equipamentos e matérias para a escola, causando portanto, uma maior divulgação de espaços para discussões sobre problemas educacionais.

Na década de 70, Minas Gerais se destaca, torna-se referência em política de educação pública, a serviço da política, o governo findou as iniciativas das escolas em isolado, normalizando a constituição do Conselho de Escola, através da portaria 130/79 dispondo a Constituição do Conselho pelo diretor, professores e especialistas de educação que atuavam na escola, em seu art. 5º, estende a participação no Conselho impulsionando um diálogo da Escola com a Comunidade.

Na década de 80, ainda em Minas Gerais, no governo Tancredo Neves, os Conselhos tiveram sua forma bastante difundidas em Newton Cardoso, a proposta de participação da comunidade é abandonada e os colegiados são desativados. Em 1991 Hélio Garcia realiza um reforma no sistema estadual de ensino e estabelece autonomia das escolas, nos aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos, promove o fortalecimento da gestão através do poder de decisão da diretoria e do conselho. Há uma nítida diferença entre governo de Tancredo e o de Hélio Garcia, uma vez que este além de difundir e fornecer a participação da comunidade, delegou ao Conselho as funções de opinar e deliberar sobre a locação dos recursos e fiscalização. Ao diretor delegou o poder de gerenciar, movimentar os recursos e conceber a elaboração do projeto político pedagógico junto com o Conselho Escolar.

Em 1996 a promulgação da LDB nº 9.394 regulamentou o art. 206 da Constituição Federal de 1989, foi estabelecido que o ensino seria ministrado com base nos princípios da gestão democrática para o ensino público, a escola passa a ser obrigatoriamente participativa, estando na responsabilidade de cada governo

estadual estabelecer dentro da própria LDB suas diretrizes de funcionamento, principalmente no que tangue ao Conselho Escolar. Caberia ao governo fazer um esforço de articulação destas diversas vertentes, incorporando as críticas, de forma a corrigir a rota dos projetos e, de fato, construir um caso de sucesso na educação brasileira. Não apenas nas palavras e nos números, mas na prática, atuando no país como um todo, que sempre clamou por transformações estruturais em diversas áreas. Este é, sem dúvida, o nosso grande desafio e as novas tecnologias de comunicação e informação podem se constituir em importante elemento de transformações. Para tornar isso possível é indispensável ter clareza quanto ao papel que a escola ocupa no mundo contemporâneo, pois o comprometimento de todos, em torno de um projeto comum, tem de estar fundamentado na compreensão do que significa educar para os dias de hoje. Na sociedade atual, o saber, o conhecimento, vem se transformando em principal força produtiva, e a educação escolar, responsável pelo desenvolvimento das capacidades necessárias à vida no mundo letrado, tecnológico e globalizado, ganha cada vez mais importância. A necessidade de se lidar com situações sempre mais complexas, exige conhecimentos dificilmente apropriáveis somente por meio de experiências. O mínimo que se exige dos responsáveis diretos e indiretos é que sejam capazes de sentir os desafios do tempo presente, de pensar a sua ação nas continuidades e mudanças do trabalho pedagógico de participar criticamente na construção de uma educação mais atenta às realidades dos diversos grupos sociais.

Se no Brasil fosse efetivado o que está posto em lei, mesmo com muitas alterações, como foi o caso da LDB, na sua última reformulação, certamente a educação como todas as outras instâncias estaria muito melhor, basta dar uma olhada no que está posto, por exemplo no ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente.

O Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei 8.069, de 13 de julho de 1990, define os direitos das crianças e dos adolescentes brasileiros. Substituindo o antigo Código de Menores, trouxe grandes mudanças nos direito infanto-juvenis no país. Sua inovação pode ser resumida em três elementos principais.

O primeiro diz respeito ao reconhecimento de que crianças e adolescentes são sujeitos de direito e que a eles é preciso oferecer proteção integral, ou seja, as segurar todas as oportunidades e facilidades para seu desenvolvimento físico,

mental, moral, espiritual e social, em condição de liberdade e dignidade. A proteção integral a responsabilidade da família, da sociedade e do Estado.

A segunda grande mudança trazida pela ECA e a determinação de que crianças e adolescentes tem prioridade absoluta: tem primazia na proteção e no socorro, procedência no atendimento e preferência nas políticas públicas.

O estatuto reconheceu a condição peculiar da criança e do adolescente como pessoas em desenvolvimento e estabeleceu que qualquer atentado, por ação ou omissão, aos direitos estabelecidos em lei deve ser punido.

É muito importante que as crianças e os adolescentes conheçam seus direitos para que possam exercê-los. Professores, funcionários, pais e mães também precisam conhecer bem o Estatuto para ensinar aos estudantes, a saber, respeitar os direitos nele preconizados. Afinal, como diz a Lei, criança e adolescente são responsabilidade conjunta da família, da sociedade e do Estado.

Diante do exposto traçamos nortes que possam contribuir para um melhor entendimento dos leitores relacionando a importância da gestão democrática exercida no âmbito escolar através dos conselhos escolares, demonstrando que a participação familiar no desenvolvimento do aluno será de fundamental importância, como também a formulação de Políticas Públicas de âmbito educacional para os que buscam o aprofundamento na temática levada a reflexão nesse trabalho.

Sendo assim, torna válido salientar que com o advento das transformações ocorridas no âmbito educacional, é de fundamental importância a presença dos Conselhos Gestores nesses espaços, como forma de garantir a participação e democratização da comunidade.

## **1.2 Justificativa**

A seguir iremos expor alguns posicionamentos acerca da temática trabalhada, trazendo assim uma contribuição para aqueles envolvidos na política educacional e das gestões que as envolvem.

Esta pesquisa vem demonstrar a importância da gestão educacional, no qual, o sistema capitalista tem gerado através das suas contradições uma série de questões sociais. Este progresso acelerado de mudanças em quase todos os setores, especialmente na indústria, na agricultura, na comunicação, tem provocado consequências desastrosas, desumanas gerando um aumento da injustiça social,

ocasionando desemprego, miséria, surtos de doenças, violência urbana e rural, corrupção, comunismo exagerado, distribuição de renda injusta, desrespeito ao meio ambiente, desmantelamento da estrutura familiar.

O momento atual exige que tomem uma postura crítica, consciente e criativa para modificar a estrutura social, econômica, política e cultural. Nesse sentido convém resgatar o pensamento de Freire (1997, p. 60): “Contra toda força do discurso fatalista neoliberal, pragmático e reacionário insisto hoje, sem desvios idealistas, na necessidade da conscientização. Insisto na sua atualização”. Portanto, torna-se urgente a necessidade de rever e/ou criar novos valores e serem trabalhados e conscientizados pela sociedade. Não se pode perder de vista que a economia e a educação andam juntas, legitimando o processo social.

Esta realidade provoca novas perspectivas e novos desafios, que já são reais. As mudanças ocorridas no mercado de trabalho a partir da década de oitenta vão atingir e alterar o papel social que a escola deve desempenhar junto a sociedade. Esta nova mentalidade de produção tendo como base o fator científico-tecnológico obriga as profundas modificações na organização do trabalho. Isto exige a formação do trabalhador com um novo perfil profissional (criativo, flexível, polivalente, capacidade de trabalho em grupo, competente, saber fazer e tomar decisão). Este trabalho e construção de trabalhador com uma mentalidade aberta e participativa são de responsabilidade das instituições educacionais, independente de seu nível ou modalidade de ensino.

Muitas são as causas que conduzem a escola a desviar sua função primordial, com isto dificultando a melhoria da qualidade de ensino, indo repercutir diretamente no desenvolvimento da sociedade.

À legislação educacional vigente proporciona a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola, onde deve constar a gestão democrática, a organização curricular, as metodologias, os critérios de avaliações, a filosofia e os objetivos da escola, visando a formação integral do homem para o pleno exercício da cidadania.

Para que isto se torne realizável é importante uma ruptura com a mentalidade estabelecida entre os membros da comunidade escolar. Só assim será possível a implantação de um modelo democrático respaldado na competência, na responsabilidade, na autonomia e na descentralização de tomada de decisão. Isto

acontecendo abre um enorme caminho para o desenvolvimento de ações interdisciplinares.

A interdisciplinaridade procura à globalidade, o debate, a dialética, a participação, o envolvimento e a integração entre os membros da comunidade. Estabelece a possibilidade de um novo repensar da sociedade, tendo em vista que a pós-modernidade exige a produção de saberes que se desmantele o paradigma da fragmentação curricular e de visão de mundo, dando a noção da realidade como um todo, que se encontra em constante movimento. Como afirma Freire:

[...] Ensinar exige respeito aos saberes dos educandos. Porque não aproveitar a experiência que tem os alunos de viver em áreas da cidade descuidadas pelo poder público para discutir, por exemplo, a poluição dos riachos e dos córregos e os baixos níveis de bem-estar das populações, os lixões e os riscos que oferecem a saúde das gentes (FREIRE, 1997, p.33-34).

Em muitas sociedades, a busca da educação faz parte de tradições culturais e mesmo religiosas de suas populações. A educação religiosa judaica, por exemplo, requer a leitura da Bíblia na língua original, o que elimina de saída o analfabetismo, e levou inclusive ao uso de caracteres hebraicos para os registros de idiomas ocidentais como o idiche e o ladine, como alternativas a falta de acesso às línguas cultas locais.

Esta tradição de leitura foi incorporada pelas religiões protestantes da Europa Ocidental, aonde se somaram aos movimentos de identidade cultural e nacional, que frequentemente se expressavam em termos da defesa dos direitos de preservação e cultivo da língua materna. As questões educacionais sempre estiveram associados aos conflitos étnicos e religiosos no continente europeu, e os sistemas nacionais de educação que se estabeleceram na maioria daqueles países ao longo do século XIX, tiveram sempre que negociar e administrar as pressões e demandas por educação que vinham de baixo para cima.

O corpo de docentes, nestes países, surgia quase sempre dos quadros religiosos, um fenômeno que ainda hoje observamos entre a população negra nos Estados Unidos. Quando olhamos a história desta perspectiva, percebemos como é falsa a idéia de que a educação universal tenha desenvolvido em função das necessidades do capitalismo. Ao contrario, o que parece ter ocorrido é que o capitalismo. Ao contrario o que parece ter ocorrido é que o capitalismo moderno só teve condições de se desenvolver em sociedades previamente educadas.

A França talvez seja o único exemplo único exemplo da Europa, de um sistema educacional que se desenvolveu de cima para baixo, através de uma administração centralizada, e de um projeto educacional que se identificava com o projeto de construção de uma cidadania. Mais tarde o exemplo francês foi mais ou menos copiado por muitos outros países, como na América Latina onde, em geral, fracassou ou nos países socialistas, onde parece ter apresentado resultados mais interessantes.

De fato, se os regimes socialistas foram um fracasso econômico e político, eles certamente sucederam no campo da educação. Com raras exceções os países socialistas conseguiram pouco em termos de pesquisa científica e tecnológica, e suas universidades são sofríveis, mas a educação secundária tende a ser geral, e de uma qualidade que não fica a dever e muitas vezes superam a dos países ocidentais.

No Brasil existe um grande contingente de pessoas altamente resistente a educação, e que dificilmente responderam a uma política oficial de desenvolvimento educacional, seja ela qual for. São os analfabetos das regiões mais atrasadas do país, pessoas que nasceram ou foram jogadas desde cedo na marginalidade urbana, que não possuem uma estrutura familiar constituída.

Estas pessoas necessitam menos de educação formal do que de um trabalho complexo e difícil para trazê-las para dentro de uma sociedade, que por razões conhecidas ou não, tende a excluí-las. É um trabalho que requer o envolvimento de grupos sociais organizados, movimento religioso, associações locais, partidos políticos de base popular.

A melhor política educacional para estes grupos parece ser a de apoiar estes movimentos de baixo para cima, facilitando seu trabalho, dando incentivos, e não pretendendo controlá-los ou regulá-los de cima para baixo.

A experiência internacional mostra que a educação da certo quando as famílias se envolvem com a educação dos filhos. Um requisito para isto, que quase não existe nos setores mais pobres no Brasil, é que os pais, e principalmente as mães, tenham sido educadas, e possam transmitir suas experiências e interesses aos filhos. Quando isso não ocorre, ainda assim é importante tratar de envolver as famílias nas atividades das escolas, fazendo com que elas se sintam parte e responsáveis pelo o que ocorre no dia-a-dia da vida de seus filhos.

Esta é uma tarefa difícil, e que se torna mais grave entre nós porque o ensino público brasileiro tem sido sempre refratário aos envolvimento das escolas com as comunidades, para pedir ajuda envolver os pais, fazer campanhas, promover mutirões. Um dos argumentos contra o maior envolvimento das comunidades com as escolas é que levaria as desigualdades e acabaria gerando interferências leigas e indesejáveis no processo educativo. Argumentos como estes poderiam ser importantes, e se a escola pública brasileira estivesse cumprindo o papel que dela se espelhariam.

Fica evidente que algumas escolas, frequentemente dotadas de pessoas motivadas e interessadas no que fazem, e frustradas pela falta de condições e pelos entraves burocráticos e administrativos ao seu trabalho. A valorização e o apoio as lideranças das escolas requer uma forma de descentralização que ainda não tentada ou expandida no Brasil, que não é de transferir a autoridade educacional dos estados para os municípios, mas sim de transferir a autoridade diretamente as escolas.

Torna-se claro que uma política destas traz grandes riscos, mas eles são maiores do que transferir a autoridade educacional para os prefeitos. E estes riscos deixam de ser importantes se a efetiva autonomização financeira e pedagógica das escolas vier associada a sistemas bastante claros de prêmios, incentivos e punições ao desempenho, associados há parâmetros pedagógicos bem definidos.

Todo esse passeio literário na busca de esclarecer e/ou compreender o processo educacional provoca o questionamento, as reflexões do papel da educação nas políticas publicam que talvez esta relação esteja inerente a qualidade social da educação.

Nesta expressão, “qualidade social” da educação, há referência ao caráter democrático e inclusivo, acentuado pelo termo social, que abraça toda a população desde a mais tenra idade e inclui indígenas, afro-descendentes e demais etnias. Esta qualidade precisa ser compreendida também com aprendizagem de alto nível, isto é, com o padrão desejado e compatível com o momento vivido pela sociedade atual e com a visão de longo prazo, o que significa percepção das possibilidades futuras.

A educação de qualidade social para toda a população inicial e continuada dos profissionais da educação é uma questão de justiça e de ética social. Falar sobre qualidade social da educação equivale a discutir a ética das relações sócio-

políticas e o compromisso social dos que estão a frente e dos executores do poder educacional neste país.

O dever de assegurar a democratização do acesso de toda a população a escola e a sua permanência frutífera está relacionado a ética e ao compromisso social dos dirigentes políticos, dos profissionais que trabalham na área, das próprias famílias dos educadores e dos potenciais educandos.

Permanência frutífera significa aprendizagem que desenvolva a capacidade de absorver o patrimônio cultural já existente, inclusive sua história oral, e de construir novos conhecimentos e a qualidade social inclusiva da educação oferecida.

É válido salientar, que os desafios a serem vencidos cotidianamente por todos que elegem a qualidade social na educação como elemento vital no compromisso da educação para todos. Sendo assim, estudar estas práticas de gestão se faz necessário para que se obtenha êxito nas subjetividades - relação de escola, pais, educandos, docentes e comunidade - que envolvem a educação.

### **1.3 Objetivos**

Este trabalho tem como objetivo geral:

- Apresentar a importância da participação democrática das famílias no âmbito escolar através dos conselhos escolares como o principal canal de interlocução entre a comunidade escolar e a família dos educandos.

Assim traçamos como objetivos específicos:

- Sistematizar as conceituações sobre o processo de gestão democrática nos espaços dos conselhos escolares;
- Demonstrar a importância da participação da família junto a comunidade escolar para o pleno desenvolvimento do educando em sociedade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

A partir desta perspectiva compreende-se que nossa ação atual esta voltada para uma educação no futuro, não basta entender a escola de hoje. É preciso recorrer ao passado. Para entender as perspectivas atuais da educação é preciso conhecer a origem e o desenvolvimento da educação.

Segundo Gadotti (1995), no modo de produção primitivo, o homem mantinha um contato direto com natureza e se apropriava dos bens oferecidos por ela: colhia o que precisava para o seu sustento e para a sua reprodução. A escola formal não existia. A escola era a vida. Ela se confundia com a vida. A transmissão da cultura – que hoje é tarefa da escola – acontecia, espontaneamente, nas relações do dia-a-dia.

O professor era aquele que acumulava mais experiência e ensinava a seus filhos, aos amigos e às crianças. O método utilizado era a comunicação oral. A memória era mais exercitada. Havia um clima de convivência e de cordialidade na transmissão da cultura e na sua reelaboração.

De acordo com o autor Gadotti (1995), a Escola formal nasceu no interior de modo de produção, escravista; surgiu com o nascimento e a divisão de funções sociais, na sociedade. Nesse momento, surge a figura do professor: aquele que era encarregado, na divisão do trabalho, de conduzir a criança para a idade adulta, mediante rituais de iniciação, cerimônias religiosas, por meio do ensino de habilidades manuais, da expressão corporal e do desenvolvimento das artes e da cultura.

Quando surgiu a figura do professor e a sua importância na vida cotidiana revolucionaram-se todas as sociedades.

Com o Renascimento no século XV, a cultura greco-latina foi retomada pelos intelectuais leigos, aristocratas ou não, ainda segundo Gadotti, inaugurando o novo modo de pensar burguês. O modo de pensar burguês trouxe uma renovação cultural com a ideia de progresso e de tudo deve ser comprovado e verificado. Portanto, não se devem aceitar dogmas. Isso já começara com Martinho Lutero (1483- 1546), que se tornou o primeiro a se preocupar com a escola pública, no sentido como entendemos hoje.

Uma revolução profunda na sociedade realizada pela burguesia e que também elaborou uma nova concepção de escola. Ela tomou a Igreja esse aparelho para exprimir também a sua boa nova, a burguesia revolucionária investiu no projeto da escola, porque ela tinha interesse em utilizá-la como veículo de divulgação de

seu modo de pensar e como instrumentos de formação de mão-de-obra para impulsionar o seu projeto econômico. Logo pudemos perceber a força e importância que a escola tem no meio sócio-político de uma sociedade, sendo capaz de revolucionar o pensamento humano e transformar o indivíduo num ser crítico, questionador e conhecedor de seus direitos e deveres. No século XIX foram introduzidas importantes mudanças nos objetivos de ensino. O Ensino foi orientado para buscar o futuro, buscando-se formas homens adaptados e utilizáveis.

A luta universal pelo desenvolvimento e pela transformação social é uma das características mais marcantes de nossos tempos. Os fenômenos sociais assumem diferentes características e têm efeitos diversos de acordo com o contexto em que estão inseridos.

Existiu uma evolução das ideias na Primeira República do Brasil (1889- 1930) pode ser representada pela conjunção de dois movimentos ideológicos desenvolvidos pelos intelectuais das classes dominantes do país.

Surge na educação um entusiasmo de caráter quantitativo, ou seja, em última instância resume-se na ideia expansão da rede escolar e na tarefa de alfabetização do povo. O otimismo pedagógico insistiu na otimização do ensino, ou seja, na melhoria das condições didáticas e pedagógicas da rede escolar. Portanto, muitas vezes atuando em separado e até mesmo contra o entusiasmo, o otimismo caracterizou-se por sua ênfase nos aspectos qualitativos da problemática educacional.

O otimismo é cronologicamente posterior ao entusiasmo. O entusiasmo surgiu nos anos de transição do Império para a República, principalmente entre 1887 e 1896, sofreu um recuo entre 1896 e 1910, e depois nos anos 10 e 20 alcançou seus melhores dias. O otimismo, ao contrário é típico de meados dos anos 20 e alcançou seu apogeu já na Segunda República, nos anos 30.

A República assistiu a uma diversificação crescente do sistema e classes. As oligarquias agrárias, principalmente os setores ligados à lavoura cafeeira, atuaram como classe dominante e dirigente nos 40 anos de duração da Primeira República. Com os surtos de crescimento industrial e urbanização, iniciou-se a formação de uma emergente burguesia e o aumento das classes médias urbanas. A adoção de trabalho assalariado e a imigração subsidiada pelo Estado proporcionaram o suprimento de mão-de-obra para o campo e o advento de massas operárias urbanas nos grandes centros. Todo esse tecido social que foi se diferenciando ao longo da

Primeira República logrou a construção de um sistema de ensino pouco democrático que privilegiava o ensino secundário e superior em detrimento da expansão do ensino primário.

De acordo com Ghiraldilli Junior (1994), no Brasil dos anos 60, 70, 80, o que chamamos de escola “novismo” popular se apresentou através de duas distintas e originais versões da Pedagogia Nova: a Pedagogia de Freinet e a Pedagogia Libertadora. Ambas tiveram boa penetração no âmbito da educação pré-escolar nos anos 70. A Pedagogia de Freinet e a Pedagogia Libertadora são uma espécie de Escola Nova Popular, ou seja, ambas têm intenções de verter as teorias escola novista em benefício da construção de uma educação para as classes populares. Mas, a Pedagogia Libertadora pretende, antes de tudo, ser uma pedagogia de conscientização, enquanto a Pedagogia Freinet se insere no âmbito das teorias educacionais que adotam o trabalho como princípio educativo fundamental.

Depois de meados dos anos 70, com a “abertura política” do pós 64, a Pedagogia Libertadora e os estudos dos intelectuais ligados aos movimentos de Educação Popular foram sendo divulgados de maneira mais abrangentes.

Os livros de Paulo Freire, mundialmente conhecidos, começaram a serem difundidos no país com uma rapidez incrível. Pedagogia do oprimido (publicado em 1970 chegou à 15ª edição em 1985) e outros textos como Ação cultural para a liberdade (4ª edição em 1983) que marcou aproximação do pensamento freireano de certas teses do marxismo foram consumidos pelas universidades e pelas redes de ensino em nível de 1º e 2º graus<sup>5</sup>.

O autor Paulo Freire desenvolve uma numerosa obra que ultrapassa muito os limites da pedagogia. O conjunto de suas obras mostra a sua evolução teórica e a sua preocupação com as propostas práticas. Freire vincula a educação à luta e organização de classe do oprimido. E no contexto na luta de classes, o saber mais importante, mais necessário para a libertação do oprimido, é a descoberta de sua situação de oprimido (dominação política e exploração econômica) para, então, elaborar sua consciência crítica passo a passo com sua organização de classe.

## **2.1 O Neoliberalismo como influencia na Educação**

Começa a aparecer no cenário brasileiro a influência neoliberal na educação, na década de 60 quando surge o processo de privatização da educação brasileira, tendo como protagonistas aos agentes do golpe de 64, baseados nos ditames da Lei de Diretrizes e Bases vigente, baseada na lei nº 024/61 que favorecia aqueles crédulos nos interesses privativos e permitia que empresários da educação ocupassem cargos nos Conselhos de Educação Federal e Estadual, acarretando a expansão do ensino privado, pois percebia-se que ali estava uma grande e promissora fonte de lucratividade.

Outra questão forte e decisiva foi os interesses de grandes empresas privadas que baseavam-se na lei do salário – educação, de acordo com a Constituição de 46, que era vinculada às empresas como forma de financiamento do ensino de primeiro grau obrigatório para seus funcionários e seus filhos, isto fazia com que o recolhimento na folha de pagamento caísse em um montante considerável, despertando a especulação alimentando a ganância por maior fatia de ganho do empresariado que aumentava ao distribuírem bolsas de estudos ou oferecerem ensino primário para funcionários e filhos, através de convênios com escolas privadas.

Assim, a escola privada tinha seu desenvolvimento nos altos níveis, com todos os recursos oferecidos pelo governo militar que amparava mais ainda esses empresários com a reforma tributária que dava isenção de impostos, criando o então Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, como mecanismo financeiro, para dar mais apoio às instituições de ensino. Recursos estes provenientes de várias fontes como: loterias, salário educação, Orçamento da União dentre outros. Sendo estes recursos vitais para o fortalecimento das instituições privadas. Cai o regime militar, mas a iniciativa privada continuava a toda, agora amparada também pela mídia. As propostas neoliberais foram amplamente difundidas e transformadas em propostas que solucionariam os problemas da educação.

No governo Collor é lançado o Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania, para amenizar a credibilidade na educação, porém nem chega a ser posto em prática, mas em prática foi colocado os desvios da verba destinada para educação, além da redução do orçamento em 3,6% do PIB, também foi proposto a privatização das Universidades Federais, restringindo a ação de políticas públicas de

educação a arbitrariedade sobre os preços das mensalidades privadas, dentre outras coisas.

O neoliberalismo surgiu como alternativa teórica, econômica, ideológica, ético-política e educativa à crise atual do capitalismo, alternativa que, como nos mostra Frigotto (1995, p. 79), deriva do “delírio de uma razão cínica”, que prognostica o fim da história.

Apesar da ausência de uma política pública de educação realmente comprometida com todos e para todos, foram feitas algumas iniciativas educacionais ao longo desses anos como mostra estes dados.

Em 1975 é criada a coordenação de Educação pré-escolar; em 1979 a oficialização do “Movimento de Luta por Creches”; em 1981 é lançado o Programa Nacional de Educação Pré-Escolar, com a finalidade de expandir a pré-escola e a criação do Mobral, destinado à alfabetização e educação continuada de adolescentes e adultos; Em 1985 é criada a Fundação Educar e extinto o Mobral, seu programa de pré-escolar é transferido para SEPS; e Em 1987 é extinto a COEPRE, e o programa de pré-escolar passa a ser coordenado pela Secretaria de Ensino Básico do MEC.

A realidade educacional neoliberal está a nos indicar um aperfeiçoamento da dualização escolar. Uma exclusão social não mais pura decorrência de relações de exploração. Ela é a regra teorizada com toda a tranquilidade, como se fosse um “bem social”. Para a educação, vê-se a aplicação de políticas que, no limite, podem levar ao esgotamento físico, financeiro e cultural da rede pública do ensino. Não são feitas ações concretas no sentido de oficializar uma política de Educação Pública capaz de impulsionar o crescimento tanto quantitativo quanto qualitativo no Brasil, principalmente na educação infantil, pré-escolas e creches.

Uma das mais importantes alternativas atuais para se resolver os problemas em educação aponta para os movimentos sociais. Na educação, a relação estabelecida tem em seu bojo a essência da mercantilização do que foi caracterizado como direito social, mostrando uma das principais modificações introduzidas pelo projeto neoliberal. Desta forma, a automatização e fragmentação do sistema educacional e do processo de conhecimento escolar é imposto a partir de categorias como qualidade total, formação abstrata e polivalente, flexibilidade, participação, autonomia e descentralização.

Segundo Cunha, a natureza “pura” das demandas populares são muitas vezes distorcida em proveito de objetivos políticos. Agentes externos penetram nos movimentos como se fossem membros naturais da comunidade, logicamente intermediados por alguma liderança, escondendo nesses casos por trás de um discurso apartidário um tipo de interferência político-partidário.

Os interesses políticos daqueles que pretendem se manter mais fortes, mantêm um Estado forte em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, sendo a estabilidade monetária e meta suprema de qualquer governo. A distância entre quem tem e quem não têm acesso ao mercado de trabalho aprofunda-se e amplia-se crescente o emprego precário, a contratação de serviços, bem como o enfraquecimento das organizações sindicais.

Segundo Gentili, o ataque do neoliberalismo à escola pública através de uma série de estratégias privatizantes, de descentralização e controle é acompanhada por uma “política de reforma cultural” que pretende cumprir uma missão cultural capaz de possibilitar o êxito da implementação de suas propostas políticas e econômicas. É neste contexto que ela pretende dissolver o direito à educação, transferindo a responsabilidade com a educação para cada indivíduo que deve busca-la no mercado. Essa “política de reforma cultural” salienta Gentili, pretende apagar do horizonte ideológico de nossas sociedades a possibilidade mesma de educação democrática, pública e de qualidade para as majorias (GENTILI, 1995, p. 244).

Então surgem muitos questionários que vale aqui ressaltar para que se possa refletir: Qual a realidade sócio-política, cultural e econômica do Brasil hoje? Quais os valores da nossa sociedade atualmente? Qual o lugar da escola neste contexto? Que desafios estão postos pelo mundo hoje, para os cidadãos? Quais os saberes necessários á vida em sociedade? O que dignifica ensinar e quais as competências do professor? O que é aprender e como as pessoas aprendem?

O prazer de continuar buscando respostas para tantas indagações é infinitamente maior do que o sucesso de alcança-las. É preciso buscar.

Toda transformação começa sempre caótica e desconfortável, então nos lembretes: Os caminhos conhecidos são seguros e fáceis, mas só conduzem aos lugares onde já estamos e não desejadas ficar.

O caminho do novo é cheio de riscos, supressas e cansaço, mas sempre premia por onde se escolheu passar com a chance de se descobrir e experimentar a vida que se imagina viver.

A pobreza e a desigualdade social atingiram no mundo todo, e particularmente no Brasil, níveis inaceitáveis. A busca de soluções para esta questão inadiável passa por mudanças radicais nos valores, nas políticas e nas práticas que sustentam nossa vida em sociedade. Precisamos mergulhar numa revisão profunda dos nossos conceitos de desenvolvimento e criar um novo procedimento de crescimento com justiça social.

Desde sua primeira obra, Paulo Freire apresenta uma concepção de educação que se desenvolverá no decorrer de toda a sua longa trajetória como teórico da educação e da pedagogia, concepção que deveríamos chamar de militante.

Para Carlos Rodrigues Brandão, educação é um conhecimento que se recria a cada dia. Para alguns, isso é um trabalho de laboratório, tarefa dos poucos a quem, especialistas nisto ou naquilo, se entrega no poder de experimentar técnicas, métodos, macetes e modelos.

Para Freire parte sempre da análise do contexto da educação. Em educação como prática da liberdade e o contexto é o processo de desenvolvimento econômico e o movimento da superação da cultura colonial.

A construção de um a “nova” sociedade não poderá ser conduzida pelas mãos da elite dominante, “incapazes de oferecer as bases de uma política de reformas’ mas apenas pelas “massas populares”, que são a única forma capaz de operar a mudança.

De acordo com Gadotti, Paulo Freire entendia a participação consistente das massas e levar à sua organização crescente.

Como essa transformação não se dará espontaneamente, a classe trabalhadora e, sobretudo as camadas mais oprimidas da população necessitam adquirir um grau cada vez mais elaborado da consciência da opressão (GADOTTI, 1995, p. 255).

O surgimento de uma escola realmente inserida na luta política das camadas populares, com vistas à libertação dos segmentos oprimidos, supõe necessariamente a crítica da escola capitalista e de seus compromissos, inseparáveis de uma crítica da própria sociedade brasileira. Mas a simples denúncia

e a mera crítica não garantem a transformação da sociedade, nem da escola, podendo inclusive ser absorvidas pelo discurso do Estado.

Paulo Freire desenvolve o conceito de consciência transitiva crítica, entendendo-a como consciência articulada com a práxis, desafiadora e transformadora. O imprescindível para chegar a esse nível é o diálogo crítico, a fala, a vivência. O diálogo pelas “elites é vertical”, rígido, impedindo o educando de dizer a sua palavra.

Na pedagogia dominante, o educando cabe apenas escutar, obedecer. A dificuldade de praticar o diálogo está na própria estrutura social, fechada e opressora, que leva o educando a considerar-se (introjetando a opressão, “hospedando-a”) “ignorante absoluto e natural”.

O diálogo preconizado por Freire é uma relação horizontal, oposta ao utilismo. Para ele a relação dialógico-educadora parte sempre da realidade do educando, dos conhecimentos novos, uma cultura vinculada aos seus interesses e não à das elites.

A distância social existente é características das relações humanas no grande domínio não permite a dialogação. O clima desta, pelo contrário, é o das áreas abertas. Aquilo que o homem desenvolve o sentido o sentido de sua participação na vida comum. A dialogação implica na responsabilidade social e política do homem (GADOTTI, 1994, p. 31).

Paulo Freire não separa método de teoria e esta da prática, como o fazem os positivistas. Na sua obra, teoria, método e prática formam um todo guiado pelo princípio da relação entre o conhecimento e seus interesses, portanto, uma teoria do conhecimento e uma antropologia, nas quais o saber tem um papel emancipador.

## **2.2 Gestão democrática: no âmbito das escolas**

A partir de discussões apresentadas em pleno século XXI, passamos a nos sentir confortados pela nova ordem mundial das novas tecnologias de comunicação, pela sociedade da informação, pelos movimentos diaspóricos ligados ao fenômeno da globalização, pela política ligada à pós-modernidade e por desenvolvimentos educacionais tais como multiculturais e a pedagogia crítica, as educadoras e educadores do século XXI enfrentam um enorme desafio.

Quando uma escola pública local se deixa perder pela incompetência, pela indiferença ou pelo desespero, deveríamos ficar de luto, porque se trata da perda de um local particular de possibilidade. Quando a própria educação pública é ameaçada, como agora, pelo cinismo e pelo desleixo, pela fria atração do mercado e pela perda da imaginação cívica-quando isto acontece, precisamos reunir o que a sala de aula pode nos ensinar, articular aquilo que nós aprendemos proclamá-lo alto e bom som e conservá-lo bem próximo ao coração (Rose, 1995 apud Fischmam, 1999).

Segundo Gadotti (1995), além de todas as dificuldades do ensino no Brasil, os recursos técnicos, que poderiam permitir a intervenção no processo educacional, são extremamente escassos devido à ausência de órgão capaz de, através do estudo e pesquisa, avaliar os fatores significativos do estágio de carência generalizada no campo educacional. Os poucos órgãos existentes para essas tarefas ou são dominados por uma política de clientela que dificilmente permite recrutar os pessoais cientificamente capazes ou estrangulados pelos cortes de verbas.

A escola se entupiu do formalismo da racionalidade e cindiram-se em modalidades de ensino, tipos de serviços, grades curriculares, burocracia. Uma ruptura de base em sua estrutura organizacional, como propõe a gestão democrática, é uma saída para que a escola possa fluir, novamente, espalhando sua ação formadora pro todos que dela participam. Nosso modelo educacional mostra sinais de esgotamento e neste vazio, surge o momento oportuno para as transformações.

De acordo com Guiomar Namó de Mello (2004), desde meados do século XX, estão ocorrendo profundas mudanças na educação básica brasileira. Nossa escola básica, programada para a minoria, começa a viver um crescimento de demanda que pressiona o aumento de oferta a partir da segunda metade do século passado.

Os grandes problemas de gestão tornaram-se muito visíveis e demandaram soluções urgentes durante toda a segunda metade do século XX. Muito se debateu sobre esses problemas, entre os quais se destacavam: a excessiva centralização. A falta de um regime de colaboração entre União, estados e municípios; a ausência de controles do funcionamento e do gasto público no setor educacional. Além, do trabalho e a excessiva concentração da máquina burocrática que dificultava a iniciativa das escolas e dos professores.

A escola brasileira é marcada pelo fracasso e pela evasão de uma parte significativa dos seus alunos, que são marginalizados pelo insucesso, por privações

constantemente e pela baixa auto-estima resultante da exclusão escolar e social – alunos que são vítimas de seus pais, de seus professores e, sobretudo, das condições de pobreza em que vivem.

Um dos traços característicos do nosso tempo é o fenômeno da globalização, cujas manifestações se estendem em todas as dimensões. Redes cada vez mais complexas de relações geradas pela velocidade das comunicações e informações estão rompendo fronteiras das disciplinas e estabelecendo novos marcos de compreensão entre pessoas e do mundo em que vivemos. Diante dessas novidades, a escola não pode continuar ignorando que acontece ao seu redor e nem anulando e marginalizando as diferenças nos processos pelos quais, forma e instrui seus alunos.

O ensino curricular de nossas escolas organizado em disciplinas, isola e separa os conhecimentos em vez de reconhecer suas inter-relações. Os próprios sistemas escolares estão montados a partir de um pensamento que recorta a realidade, que permite dividir os alunos em normais e deficientes, as modalidades de ensino em regular e especial, os professores em especialistas nesta e naquela manifestação das diferenças. A lógica dessa organização é marcada por visões deterministas, mecanicistas, reducionistas, próprias do pensamento científico moderno, que ignora o subjetivo, o afetivo, o criador, sem os quais não conseguimos romper com o velho modelo escolar para produzir a transformação que a democratização impõe.

A escola para a maioria das crianças brasileiras é o único espaço de acesso aos conhecimentos universais e sistematizados, ou seja, é o lugar que vai lhes proporcionar condições de se desenvolver e se tornar um cidadão, alguém com identidade social e cultural.

As ações educativas têm como eixos o convívio as diferenças e a aprendizagem como experiência relacional, participativa, que produz sentido para o aluno, pois completa sua subjetividade, embora construída no coletivo da sala de aula.

Nessa escola renovada, a diferença deixa de ser percebida como “marca” que o indivíduo carrega por que é negro, deficiente, pobre, pertencente a grupos minoritários ou usa outros códigos comunicativos. A diferença faz parte do nosso cotidiano e não deve dar origem às dificuldades de oportunidades ou de valorização das pessoas pelo que lhes falta. Afinal, ser diferente é algo comum.

Temos, então, de reconhecer as diferentes culturas, a pluralidade das manifestações intelectuais, sociais e afetivas; enfim precisamos construir uma nova ética escolar, que advém de uma consciência ao mesmo tempo individual/social.

Nem todas as diferenças necessariamente inferiorizam as pessoas. Há diferenças e há igualdades – nem tudo deve ser igual, assim como nem tudo deve ser diferente. Então, é preciso que tenhamos o direito de sermos diferentes quando a igualdade nos descaracteriza e o direito de sermos iguais quando a diferença nos inferioriza.

Mesmo sobre a garantia da lei, podemos encaminhar o conceito de diferença para a vala dos preconceitos, da discriminação da exclusão, como tem acontecido com a maioria de nossas políticas educacionais. Temos de ficar atentos!

A maioria dos alunos das classes especiais é constituída pelos que não conseguem acompanhar os seus colegas de turma, os “indisciplinados”, os “pobres”, os “filhos de negros” e outros.

A constituição Federal de 1988 tem como um de seus objetos fundamentais, a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor idade, e quaisquer outras formas de discriminação (art.3º, inciso IV). Ela garante ainda o direito a igualdade (art.5º) e trata no artigo 205 e os seguintes, do direito de todos a educação. Esse direito deve visar ao “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho”

Segundo Mello (2004), como as metas de melhoria da eficiência, promoção da igualdade e construção de melhor qualidade têm relação entre si, as reformas educacionais no nosso continente ainda não atingiram o “núcleo duro” do processo educativo: as aprendizagens.

Levando em consideração os argumentos de Mello, com relação a eficiência, o movimento de mudanças terá de continuar na direção de fortalecer o estabelecimento de ensino e capacitá-lo para expressar localmente as macropolíticas voltadas para a eficiência. Além disso, há uma mudança de culturas e papéis necessária para gerar responsabilidades e prestação de contas em cada escola, participação de famílias e alunos, objetivos compartilhados. Essa reversão cultural está apenas iniciando e será uma das ênfases importantes de uma nova etapa de reformas educacionais.

A prioridade da democratização do acesso às escolaridades deverá ser mantida, mas agora pautada ou presidida pela busca de diversificação de projetos

institucionais e processos pedagógicos mais sensíveis às necessidades de populações heterogêneas. Desse modo, o significado de igualdade enriquecido com a dimensão da diversidade irá supor a eficiência como fortalecimento da unidade escolar.

A gestão democrática que caracterizou a primeira etapa das reformas no início dos anos 80 foi marcada pela descentralização e pela desconcentração.

No Brasil, o tema de gestão democrática da escola, encontra suporte na própria Constituição, promulgada em 1988, que institui a “democracia participativa” e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “diretamente” (Art.1). No que se refere a educação, a constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola e da gestão democrática (GADOTTI,1992, p.72).

A Constituição de 1988 estabelece o regime de colaboração de estados e municípios, a participação de professores, alunos e comunidades na vida escolar e uma certa autonomia pedagógica das escolas. Porém, o modelo curricular continuou fragmentado pro disciplinas e entre núcleos comum e parte diversificada.

De acordo com Mello (2004), com a segunda etapa das reformas, no início dos anos 90, e com a promulgação da nova LDB (Lei e Diretriz de Bases), foram resgatadas as preocupações pedagógicas em um novo contexto, dando às escolas uma autonomia mais concreta: financeira, administrativa e pedagógica.

A LDB dá às escolas liberdade e responsabilidade para elaborar a sua proposta pedagógica, incluindo currículo e organização escolar, e aos docentes a incumbência de zelar pela aprendizagem de seus alunos, entendendo-se aprendizagem como aquisição de competências básicas e essenciais necessárias ao individuo para sua inserção na sociedade de forma justa e igualitária. Estas são as bases da autonomia da escola: gestão democrática e gestão da aprendizagem. A proposta pedagógica não é senão a forma pela qual se exerce autonomia, em um contexto específico com alunos reais.

Autonomia não significa uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceira. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada mas em constante intercâmbio com a sociedade. Nesse momento, lutar por uma escola autônoma – como a concebemos – é lutar por uma escola que projete, com ela, uma outra sociedade. Pensar em uma escola

autônoma e lutar por ela é dar um sentido novo à função social da escola e do educador que não se considera um mero cão de guarda de um sistema imutável, mas se sente responsável também por um futuro possível com equidade (GADOTTI, 1995, p.261).

Em um processo permanente que tem como finalidade articular: intenções, conteúdos curriculares e competências; meios e recursos físicos, financeiros e didáticos, visando o processo de educação continuada da equipe escolar. A proposta pedagógica é a articuladora do tempo, espaço, ritmo, recursos humanos e matérias.

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade, portanto, é uma luta dentro do instituto, contra o instituto, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas de pensá-lo.

O importante do ponto de vista de uma educação libertadora, e não “bancária”, é que, do ponto de vista dos casos, os homens se sintam sujeitos de seu pensar, discutido o seu pensar, sua própria visão de mundo, manifestada implícita ou explicitadamente, nas suas sugestões e nas de seus companheiros (FREIRE, 1981, p. 141).

Segundo Gadotti (1992), a gestão democrática é demonstrada por uma certa atmosfera que se respira na escola, no processo de elaboração e criação de novos cursos, na formação de grupos de trabalho, na capacitação de recursos humanos, etc. Além disso, gestão democrática de uma escola será avaliada pelo efetivo engajamento de todos nas decisões comuns. Não será avaliada pela quantidade de tarefas coletivas realizadas - números de reuniões formais, por exemplo – mas pela competência política e organizacional em transformar permanentemente a proposta da escola numa proposta social com o envolvimento da comunidade.

É necessário, contudo, reconhecer que a gestão democrática é um processo sempre inacabado e que os limites são enormes. Esses limites se encontram:

- Nas próprias pessoas, com pequena experiência de democracia;
- Na mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar e considera o povo é incapaz de exercer o governo de qualquer coisa;
- Na própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;
- No autoritarismo que impregnou nosso “ethos” educacional;

- No tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política.

Enfim, a gestão democrática apoia-se em alguns princípios:

- Desenvolvimento de uma consciência crítica;
- Envolvimento das pessoas;
- Participação e cooperação;
- Autonomia.

Em suma, a concepção peculiar de qualidade e de produtividade da escola assume importantes implicações de ordem administrativa. Em nosso dia-dia, a administração (ou gestão) está associada às iniciativas de ações educacionais.

Podemos ainda encontrar em diversas fontes algumas concepções de gestão democrática, como no Dicionário “Novo Aurélio da Língua Portuguesa, Século XXI” (1999, p.985), gestão origina-se da palavra latina *gestione* e se refere ao ato de gerir, gerenciar, administrar; a palavra democracia tem sua origem na palavra grega *demokratia* e significa governo do povo, soberania popular, ou seja, regime político baseado nos princípios da soberania popular da distribuição equitativa do poder e da independência dos três poderes: Legislativo, Judiciário executivo. Esse tipo de regime de governo se caracteriza pela liberdade do ato eleitoral, isto é, pela vontade livre do ato eleitoral, pela divisão e pelo controle dos poderes de tomada de decisão.

Democracia é “governo do povo, pelo povo e para o povo”. Neste sentido, são democráticos o governo, a gestão e as pessoas que se pautam pelo interesse do povo, decidem e executam as decisões com sua participação ativa. O termo democracia é polêmico desde a sua origem na Grécia antiga, no século de Péricles, em Atenas, aproximadamente no século IV antes de Cristo. Seu sentido tem mudado ao lado dos anos, conforme os diversos estágios culturais e políticos dos povos.

Atualmente, há um consenso sobre o seu significado, quando o termo indica quem convive respeitosa e harmoniosamente com todas as classes sociais, com todas as etnias, culturas, religiões, políticas, sexo e condição sexual, idade e divergências ideológicas. Em suma, os termos democracia e democrático se aplicam as situações e a pessoas que têm a capacidade de conviver com as diversidades e diferenças dos mais diversos tipos, que as respeitam, as consideram e as incluem nos processos de tomada e execução de decisão, cuidando para que os mais

diversos interesses sejam preservados. O processo democrático é incluso por excelência.

Logo, a gestão democrática da educação tem o dever de não discriminar e de eliminar a exclusão, oferecendo a todos, as oportunidades de aprendizagem e experiências educativas, a partir da necessidade individual e de cada um, e criando o ambiente próprio à superação dos desafios individuais e coletivos.

A máxima “oportunidade igual para todos” só é inclusiva se considerar que pessoas diferentes, com dificuldades e experiências distintas, precisam alcançar de fato os mesmos patamares de educação de qualidade. Neste ato de inclusão evidencia a participação ativa, de voz, opinativa, de compreensão. Nenhum cidadão sequer pensa em obedecer a uma ordem autoritária. Todos querem ser consultados e convencidos da validade, da importância ou da necessidade de cumprimento de uma ordem. Todos querem ser ouvidos, respeitados e ter a autonomia preservada na forma da lei e do respeito à dignidade humana.

A gestão democrática do ensino público, além de ser um dos sete princípios estabelecidos pelo artigo 206 da Constituição Federal e um dos onze princípios do artigo 3º da LDB nº. 9.394/96 é o caminho que pode garantir a qualidade social da educação, na medida em que aproxima e concilia a dimensão ética com a dimensão dos conhecimentos racional e emocional e com a própria vida. A autêntica educação democrática resulta da participação de todos os cidadãos e do respeito às diferenças. A escola e a educação escolarizada são a própria vida reconstruindo experiências socialmente construídas. Constituem um crescimento contínuo e inclusivo e não são privilégios das classes dominantes. Nesse sentido, a gestão democrática da educação inclui, entre outros, aspectos técnicos, políticos, humanos, racionais e emocionais.

O foco da gestão democrática e de todo o trabalho educacional não é apenas a aprendizagem ou o bom desempenho educacional e social de todos os educadores, mas é também a construção da cidadania plural, da capacidade de conviver com o novo e com todos os desafios disto decorrentes.

A citação da gestão democrática na LDB no inciso VII do artigo 3º, também é um princípio contido no inciso VI do artigo 206 da Constituição Federal é vista como uma ótima ideia, porém há uma grande dificuldade colocá-la em prática. Para todas as pessoas que defende em Educação pública gratuita, democrática e de qualidade

esse é um dos princípios mais importantes, tendo sido incluído com muito custo, no texto final da LDB.

Porém, não sem que o Ministério da Educação conseguisse restringi-lo, mais se refere apenas ao ensino público e, por meio da inclusão das expressões “na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” postergar sua normalização dos sistemas de ensino.

O processo de democratização do Estado não tem acontecido livre de contradições. Em uma sociedade fortemente marcada por desigualdades econômicas e sociais, as relações estabelecidas entre as classes ou grupos são normalmente permeadas de conflitos. Em geral, as classes dominantes, detentoras dos poderes políticos e econômicos, buscam assegurar sua posição hegemônica e assim permanecer, por meio da apropriação das estruturas do Estado, fazendo com que este opere a serviço de seus interesses, o que diversos autores denominam de “privatização do Estado”.

Em outras palavras, a gestão da coisa pública passa a ser em boa medida, como se fosse da coisa privada, a favor de determinados grupos e em detrimento de outros, geralmente daquela parcela maior da população, desprovida de meios econômicos. Por tal razão, este estado frequentemente apresenta resistência à participação mais ampla e forte das camadas da população não detentoras dos poderes políticos e econômicos.

A construção da democracia no Brasil tem uma trajetória que evidencia, com clareza, essas relações. A ampliação dos mecanismos de participação, a evolução para uma democracia representativa é algo bastante recente, registrado na Constituição de 1988, em fase de implantação.

A desprivatização do Estado e a gradativa e ampliada participação de todos depende da adoção de políticas públicas radicalmente democráticas e da afirmação de instrumentos que assegurem essa efetiva participação. É indispensável, por exemplo, que sejam banidas as práticas clientelistas, paternalistas e autoritárias que reforçam relações de submissão/dominação e impedem a autonomia e a participação dos cidadãos.

A área da educação e, em especial, a escola tem papel fundamental a desempenhar. É necessário e possível caminhar no sentido da democratização do Estado, por meio da democratização da escola, substituindo seu conteúdo e sua

concepção, calada em valores e interesses determinados grupos, pelos valores e interesses dos seus usuários.

É necessário e possível criar, na educação, uma esfera pública que possibilite à sociedade discutir e influenciar na construção de mecanismos e de espaços de participação, transformando a escola estatal em políticas públicas para a educação. Isto é possível por meio da criação de uma escola verdadeiramente pública, a serviço da construção e da reconstrução do conhecimento, da conquista e do exercício da cidadania, contribuindo para o estabelecimento de uma cultura democrática.

A partir da metade dos anos 70, a sociedade brasileira iniciou um longo e intenso processo de luta pela redemocratização do país. Novos atores entraram na cena política a fim de buscar apagar a marca autoritária que permeou o Estado brasileiro. Entre estes se encontram os educadores organizados nos seus sindicatos e associações que passam a lutar pela defesa do ensino público de qualidade para todos e pela gestão democrática, em uma luta inserida no resgate e na conquista dos direitos sociais dos cidadãos.

Reinaugurou-se o debate sobre o público-privado, o centralismo-descentralismo. Os principais momentos dessa história de debates e construção de propostas para a educação no País aconteceram em vários encontros de caráter nacional. Foram especialmente importantes os I e II Seminários Brasileiros de Educação, em 1975 e 1980; as III, IV e V Conferência Brasileira de Educação, realizada, respectivamente, em Niterói, em 1984, em Goiânia, em 1986 e em Brasília, em 1988; a IX Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (Anped), realizada em Porto Alegre, em 1986; os encontros anuais da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), espaço, entre outros, que permitiram a construção de propostas, tanto para a nova Constituição Federal, como para a Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional. A gestão democrática e os mecanismos concretos para viabilizá-la estiveram no centro do debate.

O momento mais marcante dessa história talvez tenha sido o da constituição do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, em 1986, composto por inúmeras entidades dispostas a lutar para que suas propostas fossem incorporadas à nova Constituição, promulgada em 1988.

Um dos aspectos mais polêmicos da Assembleia Nacional Constituinte - fórum em que foi discutida e elaborada a referida Constituição – foi o capítulo sobre educação. Ali correram várias disputas entre os segmentos que defendiam propostas de democratização do Estado e da educação e apoio às políticas descentralizadoras e aos segmentos que apresentavam os interesses privados.

As propostas relativas à gestão democrática encaminhada pelo Fórum Nacional Defesa da Escola Pública foram, no geral, derrotas pelo chamado “Centrão”, articulação constituída pelas forças conservadoras do Congresso Nacional. Porém a Constituição Federal de 1988 acabou incorporando, pelo menos para o ensino público, o princípio da gestão democrática.

Depois de aprovada a nova Constituição, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública na LDB permaneceu atuante, mobilizando-se para a necessária regulamentação do capítulo da educação, por meio de uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). O projeto de LDB tramitou no Legislativo e proporcionou incontáveis consultas, encontros, debates, seminários temáticos, audiências públicas e foi aprovada na Câmara Federal, em 1993. No Senado, o texto construído com a participação dos educadores, dos estudantes, da academia, dos sindicatos, entre outras entidades, foi desconsiderado, trajetória semelhante ao Capítulo da Educação da Constituição Federal.

O texto final da LDB, aprovado em 1996, embora não tenha incorporado a maioria das propostas de gestão democrática do projeto oriundo da Câmara. Manteve-as como princípio, como já consagrado na Constituição Federal de 1988.

A discussão e a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), na década de 90, ensejaram, mais uma vez, o debate nacional do tema da educação, suscitando, novas disputas da sociedade civil que, ao apresentar suas propostas democráticas, entrava em conflito com as do governo. A correlação de forças permitiu que parte das propostas apresentadas para sociedade civil fosse incorporada ao PNE apresentado pelo governo. Porém, como a Constituição Federal e a LDB determinam, a democratização da gestão do ensino público foi mantida como objetivo do plano.

É preciso considerar que, ao longo do período transcorrido entre a aprovação da Constituição em 1988 e da LDB, a disputa político-ideológica e diferentes projetos educacionais para o País continuou, como permanece acontecendo até hoje,

refletindo, como não poderia deixar de ser, as determinações estabelecidas nos contextos políticos e econômicos da sociedade brasileira.

Para muitos autores, essas macropolíticas têm marcado um caráter neoliberal e buscam, também, permear a educação brasileira, mediante propostas e práticas, como a da qualidade total, imprimindo um cunho empresarial à educação, considerada como um serviço ou mercadoria, submetida à lógica da competição. Tal concepção pode, até mesmo, dar margem a uma progressiva desresponsabilização do Estado em relação à educação, a qual seria deixada ao sabor do funcionamento do mercado. Por outro lado, existem muitos segmentos que defendem outras visões da educação centradas em sua dimensão como um direito de todos os cidadãos e dever do Estado, o que implica a consolidação da gestão democrática da escola pública.

De qualquer forma, pode-se dizer que a luta dos movimentos sociais na área da educação inaugurou uma importante tradição no Brasil: a da participação social e do controle social. Inúmeros espaços foram criados, outros tiveram suas funções, redefinidas ou acrescidas e foi alterada a forma de constituição, para incorporar as representações da sociedade. Os espaços se tornaram locais privilegiados para o exercício e o aprendizado da democracia participativa, o que contribuiu para a democratização da sociedade brasileira.

Espaço como os conselhos de educação de âmbito nacional, estadual e municipal, os conselhos escolares, o orçamento participativo e as formas democráticas de escolha dos diretores de escola e dos reitores das universidades públicas são alguns exemplos da riqueza das relações de um novo tipo que se estabeleceram e se cristalizam a cada dia em todo o território nacional.

Da mesma forma, encontram-se diversos atores sociais, como os trabalhadores em educação dos setores públicos e privados, os professores universitários, os estudantes que, por intermédio de suas instituições – a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino, a Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior, a Nova União Nacional dos Estados e até a organização dos grêmios estudantis escolares – ampliaram o leque de discussão, passando da defesa de seus interesses corporativos, para a defesa de questões de interesse da sociedade em geral. Neste processo, foi conquistado o direito de participação dos espaços formais públicos e se buscou, cada vez mais,

abrir o estado aos interesses dos diversos segmentos sociais, impregnando-a de cidadania.

Esse movimento da sociedade brasileira em busca de cada vez mais espaço de participação e de indução das políticas públicas acabou por constituir ou reforçar estruturas organizativas de vários segmentos ligados à área da educação, sejam eles locais, sejam nacionais, por meio dos grêmios, associações, fóruns, sindicatos, conselhos, entre outros.

Nessa caminhada, o Estado brasileiro vai, obrigatoriamente, tornando-se permeável aos interesses da sociedade e passando a incorporar, a dialogar e a respeitar esses novos atores. Nesse sentido, impõe-se aos dirigentes municipais comprometimento com o fortalecimento da democracia e com os ideais republicanos a tarefa de fomentar e estimular esse processo.

Produzir impactos na qualidade da educação e na alteração das relações Estado X sociedade, é fundamental que a gestão disponha de mecanismos distintos: em nível dos sistemas e das unidades de ensino. No primeiro caso, entre os mecanismos e democratização, encontram-se os conselhos de educação. Na escola, estão os conselhos escolares, a eleição de diretores e a autonomia financeira. Podemos dizer, também, que os planos de educação das três esferas desempenham um papel relevante para qualificar e democratizar a educação.

### **2.3 Definindo Gestão Democrática**

A aproximação dos professores, estudantes e funcionários técnico-administrativos só ocorre se esses objetivos são plenamente assumidos por cada qual e pelo conjunto, dos participantes do processo, o que implica para estes apoderar-se do seu significado, ajudando na continua construção e reconstrução dos meios mais eficazes para que tais objetivos sejam atingidos.

O processo de gestão democrática assume uma força para propiciar esse nível de envolvimento. Ao participar diretamente, ou por efetiva representação, dos colegiados que deliberam sobre as linhas de ação, cada um dos sujeitos ligados ao sistema ou à instituição assume a parcela de responsabilidade que lhe cabe nesse processo democrático de gestão.

Quando as escolas passam a assumir esse papel de democrática, passa-se a resultar tentativas explícitas de educadores colocarem em práticas os acordos e

oportunidades que dão vida à democracia. Esses acordos e oportunidades envolvem duas linhas de trabalho. Uma é criar estruturas e processos democráticos por meio do qual a vida escolar se realize. A outra é criar um currículo que ofereça experiências democráticas aos jovens.

A participação da escola e dos movimentos populares, essas duas grandes forças com que pode contar a educação pública é indispensável na construção da “Escola Pública Popular”. Para a escola tornar-se popular, deve fazer aliança (parceria) com o povo. Para transformá-la não se pode apenas olhá-la para dentro, que é o olhar privilegiado dos movimentos populares. Ela não poderá ser construída como projeto apenas de uma pequena equipe técnica, num curto espaço de tempo, mas deve desde já contar com todos aqueles que, na base, caminham nessa direção (GADOTTI, 1995, p. 144).

Para que a educação assuma essa ação de gestão democrática requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). Ou seja, significa tirar dos governantes e dos técnicos, na área o monopólio de determinar os rumos da educação no município.

A gestão democrática se configura como sendo um desafio para a consolidação de um ensino verdadeiramente de qualidade. Por este motivo, as escolas democráticas são marcadas pela participação geral nas questões administrativas e de elaboração de políticas. As escolas públicas de uma sociedade democrática destinam-se a oferecer acesso a um amplo leque de ideias, assim como um exame crítico delas.

Segundo Freire (1981), a realidade social, objetiva, que não existe por acaso, mais como produto da ação dos homens, também não se transforma por acaso. Pois, transformar a realidade opressora, através da práxis, é uma tarefa histórica e, é tarefa dos homens.

### **2.3.1 Tipos De Gestão**

Recentemente, na medida em que desejamos uma escola que atenda às atuais exigências da vida social é de extrema importância. Formas cidadãos, oferecendo,

ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costume-se classificar a gestão pedagógica, gestão de recursos humanos, gestão administrativa.

- **Gestão pedagógica:** O gestor cuida dos trâmites pedagógicos da escola; Relação didático-pedagógica da escola propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares.

As atividades – meio são aqueles que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as operações relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e às atividades complementares e de assistência à escola (PARO, 1997, p. 72-73).

- **Gestão administrativa:** Gestor cuida da infraestrutura física; Melhoria e mudanças para assegurar um ambiente propício à aprendizagem; Conservação e limpeza, manutenção e zelo das instalações físicas e do mobiliário.
- **Gestão de recursos humanos:** Cuida da parte burocrática, relação do pessoal: Constitui a parte mais sensível de toda a gestão: Lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano.

### 2.3.2 Funções do Gestor Educacional

No contexto de gestão associa-se ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais afetivos e significativos.

Antes de qualquer coisa, é preciso diferenciar o gestor educacional do “gestor de empresas privadas”.

Gestão da educação tem que ter um vínculo com a educação, ocupar-se da profissionalização docente. Está voltado para os problemas existentes na escola e busca solução para os problemas.

Não basta que ele seja um bom professor, precisa possuir ferramentas executivas, e para isso deve passar por formação específica. Que lhe possibilite otimizar o uso dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros disponíveis. Que lhe permite realizar um trabalho articulado com a comunidade escolar e gerar um clima de trabalho propício ao trabalho coletivo.

O gestor deve ter habilidade que permita uma flexibilidade de execução que realmente possa atender as necessidades dos alunos e da escola. Que possa a ser mais orientador das escolas e consiga definir políticas e metas educacionais muito claras e bem definidas.

O terceiro papel dos gestores educacionais é avaliar o sistema de ensino e as escolas. Outro papel é o de garantir os recursos financeiros suficientes, fazendo chegar às escolas os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, para propiciar uma educação de qualidade para todos. Outra tarefa dos gestores do sistema educacionais é promover o treinamento dos diretores das escolas.

Todos os esforços devem ser empreendidos para que a instituição educativa possa dedicar-se à aprendizagem dos alunos de maneira eficaz e comprometida com resultados, garantidos a equidade.

### **3 METODOLOGIA**

A partir de questionamentos surgidos da realidade entre os objetivos traçados e a produção teórica que se deseja materializar, este estudo foi elaborado tendo como técnica de investigação a pesquisa bibliográfica e tendo como norteador a seguinte definição trazida por LAKATOS & MARCONI (2000) que veem a pesquisa bibliográfica como um meio de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado assunto.

Segundo as autoras citadas acima a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde livros, boletins, revistas, artigos científicos, jornais, monografias a meios de comunicação oral como o rádio, a televisão e outros. Ressaltando que primeiramente foi delimitado o tema e buscou-se fornecer alguns subsídios teóricos para construção da problematização e dos objetivos.

Segundo RUIZ (1996, p 58) A revisão literária enquanto pesquisa bibliográfica tem por função justificar os objetivos e contribuir para própria pesquisa. “E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica”.

Logo depois foi realizado um levantamento bibliográfico mais aprofundado e longo nas referenciais bibliográficas, resultando numa aquisição do material existente e posteriormente o desenvolvimento do trabalho escrito buscando identificar através de textos, resumos, teses, artigos científicos, qual seria a importância da realização da gestão democrática através dos conselhos escolares no âmbito educacional.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

É de fundamental importância perceber o Conselho Escolar como um elo entre a comunidade, a direção escolar, responsáveis, alunos e docentes. Essa relação se torna transformadora de realidades postas, até então enxergadas como intransponíveis até então, mas que de alguma maneira passa a se perceber como prática integradora da situação de determinada comunidade.

Dentre os conselhos regulamentados pela legislação se faz presente: O Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil, A Associação de Pais e Mestres e o Conselho Escolar, também chamam de Colegiado Escolar, como é conhecido na Bahia. O Conselho de Classe tem como definição – um órgão colegiado que atua na escola, na organização das disciplinas previstas no currículo escolar, que tem por participantes os coordenadores, os supervisores e orientadores pedagógicos, professores e, em alguns estados da federação, alunos.

Garantido pela lei 7.398/95, é o Grêmio Estudantil o órgão colegiado que apresenta o aluno na escola. Sua vivência é uma garantia da participação político do aluno na escola e ajuda no desenvolvimento do senso crítico e participativo, da criatividade e da iniciativa por parte dos mesmos. O Grêmio é um colegiado de suma importância para o processo de questão participativa, pois a escola que adota este órgão colegiado tem uma visão clara dos acontecimentos sob a ótica do aluno. São seus membros que irão proporcionar a realização e a organização de diversos

movimentos esportivos e artísticos na escola, além de serem excelentes parceiros no que concorre á conservação do patrimônio da escola e fiscalização desenvolvidas.

Em 1978, para representar pais e professores, foi criado a Associação de Pais e Mestres (APM) como decreto 12.983. Essa Associação nada mais é do que um órgão colegiado que tem por função ajudar a escola a aperfeiçoar o processo educacional, na busca de promover assistência e integração entre a escola e a comunidade. Essa integração e assistência se provem no momento em que pais e professores atuam juntamente na fiscalização das ações da escola e principalmente atuam colaborando na construção da melhoria da qualidade da escola, juntamente com o gestor e os demais órgãos colegiados. Observa-se que a presença de APM's é maior nos estados do sul e do sudeste, onde o nível educacional é um pouco mais elevado, e a organização social e política dos pais e professores é mais apurada.

O Conselho Escolar ou Colegiado Escolar é o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de questão democrática na escola. Assim, a função do Conselho Escolar é fundamentalmente político-pedagógico. É pedagógico, pois indica os mecanismos necessários para que essa transformação realmente aconteça. Nesse sentido, a primeira atividade do Conselho Escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvido na escola, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente referenciada.

O Conselho Escolar tem legalmente, influência diretamente nas ações da gestão da escola, que visa atender administrativamente os resultados aferidos pelo mesmo, podendo interferir, dar sugestões, geralmente em: Horários, distribuição de classes e disciplinas, professores, material permanente a ser adquirido, tanto pedagógico quanto administrativo e tecnológico. A parceria do gestor com o Conselho Escolar é fundamental para que um possa dar condições para a atuação do outro, com vistas á atender projetos pré-estabelecidos, entre eles, o Projeto Político Pedagógico da Escola- PPP.

Escola – Colegiado Escolar – Legislação. Decreto nº 6.267, de 11 de março de 1997 – Dispõe sobre a implantação, competência e composição do Colegiado Escolar, na Rede Estadual de Ensino Público, e dá outras providências.

Lei nº 6.981, de 25 de janeiro de 1996 – Dispõe sobre a competência e a composição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino de 1º a 2º graus e dá outras providências.

Cabe ao Conselho Escolar zelar pela a escola, planejando e acompanhando o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, de modo geral, e a aprendizagem dos estudantes, de modo particular. Uma escola de qualidade – contribui com a formação dos seus estudantes nos aspectos culturais, antropológicos, econômicos e políticos, para o desempenho de seu papel de cidadão no mundo, referenciada na social. Nesse sentido, o ensino de qualidade está intimamente ligado á transformação da realidade.

Em relação á natureza, os Conselhos Escolares são: Consultivos, deliberativos, normalizadores e fiscalizadores. Nos diversos Estados da Federação, os Conselhos assumem suas naturezas de acordo com a legislação específica de cada estado. No Rio Grande do Sul, Minas Gerais e São Paulo o Conselho Escolar tem caráter deliberativo. Contudo, em alguns estados como Bahia, o Conselho Escolar possui apenas as funções Consultivas e Fiscalizadoras presentes na lei Estadual nº 6.981 de 25/07/1996, e regulamentada pelo Decreto nº 6.267 de 11/03/1997.

O modelo de projetos relaciona-se com as concepções modernas de ensino e aprendizagem, com os princípios da reforma de contextualização e interdisciplinares e com as competências relativas ao aprender e a trabalhar solidariamente. Os projetos são umas atividades desenvolvidas em equipe que tem como objetivo a compreensão de um situação ou fato.

Segundo Mello (2004), o processo de desenvolvimento de projeto é singular e, por todas as características anteriormente mencionadas, não deve ser encerrada como um método a ser desenvolvido de uma única forma ou como o cumprimento de uma série de passos em sequência e de regras inflexíveis. A elaboração do projeto implica na própria construção da identidade da escola.

É através do projeto político-pedagógico que a sociedade discute os problemas da escola. A partir de um tema-problema inicia-se um processo de pesquisa. Discute-se e selecionam-se estratégia de busca e diferentes fontes e tipos de informação que vise solucionar o problema. Toda essa atividade representa um processo na qual a comunidade, como um todo, participa, discute, avalia e planeja o projeto- político- pedagógico, buscando um caminho que leve a ruptura dos paradigmas tradicionais, sem medo.

A transitividade crítica, a que chegaríamos com uma educação dialogal e ativa, voltada para responsabilidade social e política, se caracteriza pela profundidade na interpretação dos problemas. Pela substituição de explicações mágicas por princípios causais. Por procurar testar os “achados” e se dispor sempre a revisões. Por despir-se ao Máximo de preconceitos na análise dos problemas e, na sua apreensão, esforçar-se por evitar deformações. Por negar a transferência da responsabilidade. Pela recusa a posições quietistas. Por segurança na argumentação. Pela prática do diálogo e na da polêmica. Pela receptividade ao novo, não apenas porque é novo e pela não recusa ao velho, só porque velho, mas pela aceitação de ambos, enquanto válidos. Por se inclinar sempre a arguições (FREIRE, 1994, p.69-70).

Em 1996 com LDB, o Conselho Escolar é instituído o órgão colegiado maior de qualquer escola pública, pois este é o único que é verdadeiramente instituído através de lei por todos os Estados da Federação, ele reúne todos segmentos da escola para atuarem junto ao gestor em sua administração.

O Conselho Escolar é a expressão mais forte da participação democrática na gestão escolar, suas formas vêm sendo moldadas desde a década de 30, através de projetos assistencialistas promovidos pela Escola Nova, no intuito de integrar a escola e a comunidade. A Escola Nova surgiu no séc. XIX para propor novos caminhos a educação, que se encontrava em descompasso com o modo no qual se estava inserido. Nas décadas seguintes diversos foram os movimentos visando a construção de órgãos participativos objetivando a integração da comunidade na escola, principalmente no estado de Minas Gerais.

Este Conselho obrigatório nas Escolas Públicas é conceituado como:

Um colegiado formado por todos os seguimentos da comunidade escolar: Pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola podem fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Assim, esse colegiado torna-se não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola (ANTUNES, 2002, p. 21).

O projeto pedagógico é a alma da escola. E sendo assim, a gestão do desenvolvimento desse projeto, para dar certo, só pode ser feita de forma coletiva, com a participação, responsabilidades e decisões do grupo. Não cabe mais a idéia de um gestor ou diretor onipotente, detentor exclusivo da autoridade pedagógica e administração na escola. Mas cuidado: Isto não significa que não seja necessária a existência de um gestor executivo eficiente, líder de processos e estimulador de iniciativas.

As instituições Escolares – Que ofereciam colaboração aos pais e aos alunos e atendimento às necessidades escolares para a formação de uma população

escolarizada, segundo os padrões sociais ideias da época – foram pioneiros numa nova forma de participação na administração da escola, sendo utilizada pelo sistema como estratégia de sobrevivência da escola, com o objetivo de abrir a escola á comunidade, pais e alunos para atender ás necessidades de formação da população.

Nesta mesma época apareceu o jornal escolar como forma de agregar e interagir com a comunidade. Os Conselhos Escolares hoje são organizados sob as diretrizes do Regimento comum de cada rede de ensino. Entretanto, o conselho tem autonomia para criar um estatuto ou regimento interno para dirimir situações que se aplicam especialmente ao Conselho e que não vão de encontro ao Regime Comum da rede de ensino.

Dessa forma, a função política pedagógica do Conselho Escolar deverá se expressar no olhar comprometido que desenvolverá durante todo o processo educacional, tendo como foco a aprendizagem dos alunos, precisando assim, estar voltado para o planejamento, implementação e avaliação das ações da escola, participando da elaboração do projeto público-pedagógico, acompanhando e avaliando permanentemente, entendendo que os momentos de avaliação servirão como diagnóstico e apresentação da realidade e assim, indicar quais os aspectos a serem mantidos e ou modificado.

É preciso que o Conselho adquira um atendimento de educação emancipadora de mudanças sociais Portanto a função de um Conselho é fundamentalmente político-pedagógica. É política, na medida em que estabelece as transformações desejadas na prática educativa escolar. E é pedagógica, porque indica os mecanismos necessários para que essa transformação aconteça efetivamente, entendendo que é necessária sua real atuação. Portanto ter entendimento que o projeto político pedagógico deverá ser a busca de um rumo, uma direção uma ação intencional, com um sentido explicito, com um compromisso definido coletivamente, é de extrema importância para a escola, ponto chave como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativa viáveis á efetivação de sua intencionalidade. É preciso manter uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola.

Para que as ações possam se constitui em processo democrático de decisões, preocupando-se em instaurar uma forma da organização do trabalho que

supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias. A principal possibilidade de construção do projeto político pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. E está relacionada com a organização da sala de aula, incluído sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar sua visão de totalidade. É necessário um referencial, pressupostos de uma teoria pedagógica crítica viável, que parte da prática social e esteja comprometida em solucionar os problemas da educação e do ensino da escola pública, tendo em seu projeto político pedagógico princípios como igualdade de condições para acesso e permanência na escola.

Na gestão democrática é a socialização do poder que propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo. O projeto político pedagógico da escola não pode ser considerado somente um marco teórico ou uma lista de desejos, um processo de tomada de decisões a partir da análise da prática e da realização de um projeto de melhoria da escola, propondo medidas de implementação para o PPP.

Certo número de medidas pode ajudar o diretor na ter êxito nesta arte, por vezes bem difícil, de repartir tarefas e responsabilidades como: Transmitir toda a informação possível sobre os objetivos e a política geral da escola, fornecer explicações claras e precisas sobre o trabalho pedido e responder a todas as perguntas formuladas, atribuir o trabalho e ao mesmo tempo o poder correspondente a essa responsabilidade, estar atento e ir colhendo informações sobre o modo como decorre o trabalho, de maneira a poder intervir utilmente, dando conselhos, criando um clima de cooperação e evitando ressentimentos, encorajar e felicitar os professores pela qualidade da colaboração prestada.

#### **4.1 Novos rumos para a gestão escolar**

No âmbito brasileiro o processo educacional tem recebido uma atenção em todos os ramos da sociedade. A situação atual sócio-econômico tem exigido da escola uma postura interagindo com o fluxo de acontecimentos que permeiam o globo. Várias reformas já foram realizadas em âmbitos nacional com os estados e municípios com objetivos de modificar a organização escolar e as práticas pedagógicas submergidas na construção de uma escola eficaz, que proporcione o

ensino a todos, para, então, transformar a realidade em consonância com as relações sociais em que cada comunidade está inserida.

Em razão da cobrança sócio-econômica faz-se necessário a melhoria da qualidade da escola pública como instrumento de construção de um sujeito com várias competências, e sendo uma delas a formação política, suporte crítico para exercício da cidadania.

A partir da década de 80 surgem as primeiras manifestações para a construção de uma escola que fosse capaz de constituir um cidadão atuante e transformador do poder público, no cenário histórico educacional. Foram, então, realizados movimentos em prol da descentralização do poder público, na área fiscal para os estados e municípios. Este fato veio à disponibilidade um número maior de recursos nas instâncias governamentais que foram repassados a educação.

A gestão escolar, que ainda traçava uma linha empresarial, não utilizava nem o termo gestão, sendo empregado o termo como Administração Escolar. Esta administração era baseada em políticas diretivas pré-estabelecidas, que consistiam um complexo de processos e visavam proporcionar meio adequados para a realização das atividades em função da divisão do trabalho, com vistas ao alcance dos objetivos e aumento da produtividade.

Para obter êxito os diretores valiam-se elementos específicos, tais como o planejamento, a organização, a gerência, a avaliação de elementos através da mediação e a prestação de contas, sempre aproximando a escola de uma empresa. A palavra gestão tem origem latina, do gênero que tem o sentido de conduzir, gerir. Tomando essa afirmação ao pé da letra, depois dos anos 80 a escola deixa de ser simplesmente administrada e passa a ser gerida, conduzindo, uma vez que a gestão ou mesmo a direção de empresas esta ligada diretamente com a interação e a condução de pessoas.

Se a escola é uma instituição formada de pessoas para formar outras pessoas, gerir tão somente, não era o suficiente. A escola, pois, deveria ter uma condição que fosse participativa, ou simplesmente democrática. Democracia: Palavra que vem do grego demos = Povo e krat = governo, poder, autoridade, em suma, “ dizer o pode do povo”. Assim, a gestão das escolas deveria passar a ser democrática, onde o gestor atuaria nas escolas juntamente com todos os seus colaboradores. Portanto, gestão democrática deveria ser uma forma de

envolvimento de todos os funcionários da escola de maneira regular e, junto ao gestor, atual no processo de tomada de decisões com embasamento legal.

Em 1996, com a promulgação da lei de diretrizes e bases – LDB, em sua terceira atualização parlamentar, completando e expandindo, os direitos a educação já garantida na LDB n 4.024/61 e LDB n 5.692/71, a legislação estabelece e institui a gestão democrática nas escolas publica como apresentado no caput do art. 14:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino publico na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguinte princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participações das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Lei 9.934, p. 213, 1996).

Nesse contexto, o conceito de gestão é compreendido como a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados por uma filosofia orientadora que deverá ser por todos partilhada. Tem um sentido mais amplo do que o de ação administrativa que, por sua vez, passa a ser um dos elementos de gestão. Assim, o foco na escola, é a compreensão de que a gestão democrática se constitui em uma organização específica, com dinâmica própria, numa perspectiva de gestão que envolva os aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais.

Esse conceito de gestão está vinculado a ênfase na escola como espaço de construção da cidadania, e é por isso que a transferência de responsabilidade de gestão para as próprias escolas tornou-se uma das idéias mestras da administração escolar dos dias atuais, mesmo sabendo que não é fácil constituir a escola como espaço democrático numa sociedade de traços autoritários ainda tão marcantes.

O diretor ainda revestido de poder que, em muitos casos, ele tem dificuldade de partilhar, uma vez que, de modo geral, esse poder é burocrático e esvaziado de conteúdo pedagógico. Infelizmente, é comum encontrar, nas escolas, estruturas de poder verticalizados, relações de dependência, práticas autoritárias e possibilidades limitadas de participação.

O diretor é uma autoridade instituída, seja ele eleito pela comunidade, selecionado por concurso ou indicado pela secretária de educação. No entanto, o grande desafio com o qual esse profissional se defronta agora, no contexto da gestão democrática, é o de transformar-se de autoridade instituída em autoridade

legitimada. O que isso significa? Para se transformar em autoridade legitimada, é preciso que ele passe a ser reconhecido como líder que mobiliza a comunidade escolar em torno de um projeto comum, e ser capaz de conceber o conflito e a diversidade presentes na escola como constitutivos da convivência democrática, e ser capaz de usar a deliberação conjunta como instrumento de transformação do conflito em unidade de propósitos e ser capaz de entender que gerir é reunir diferentes vontades para atuar na busca de objetivos comuns, sob uma interpretação e um sentido construídos, e, por isso mesmo, também compartilhado.

A gestão democrática direciona diferentes formas de participação coletiva das comunidades escolares, os processos de administração dos recursos (pedagógicos, financeiros, de pessoal, de patrimônio) e a construção dos projetos educacionais, podendo ser fortalecida por meio de ações que promovam, articulem e envolvam pessoas na gestão escolar; desenvolvam as instituições de forma coletiva que integram os sistemas de ensino público. Quanto mais participação, maior é a democracia, e portanto mais pessoas com mais capacidade de autonomia para decidir e por em prática suas decisões.

É preciso saber lidar com interdependências, de modo a articular pessoas e gerenciar recursos em prol de objetivos compartilhados, tornando-se necessário identificar espaços de participação da escola na comunidade local; criando estratégias de mobilização de pessoas e setores da sociedade; examinando processos democráticos de decisão e mecanismo de integração das escolas com a comunidade. É preciso está atento às transformações que acontecem na escola, na comunidade local, isso se faz quando se apura a sensibilidade para novas relações sócias e suas influências na educação escolar.

Para que haja gestão democrática na educação, os gestores devem ser capazes de reconhecer e participar das novas relações sociais em formação, o que se torna possível com a participação nas ações coletivas estar atento e aberto para as parcerias é o melhor caminho, considerando as pessoas envolvidas, a distribuição de atividades e disponibilidade, a natureza e características da participação dos alunos, os objetivos educacionais a serem atingidos, cabendo a equipe gestora a responsabilidade por assegurar a autonomia da escola, para garantir a efetiva ação democrática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo bibliográfico abordamos a importância de uma gestão democrática e participativa com a elaboração de políticas públicas no âmbito educacional.

É notório que os gestores tenham a percepção de uma nova realidade social, a qual, os envolvidos nesse processo se encontram e percebem também que os professores que tenham um acúmulo teórico e comprometimento com as transformações que o mundo e o educando requer, e com uma comunidade que deva participar de todo o processo educacional, como forma de produzir, na mesma, resultados mais significativos.

O processo democrático e participativo é uma aprendizagem constante que só pode ser desenvolvida a partir do conhecimento da sociedade, da legislação, das políticas adotadas no país, dos deveres e direitos, e do respeito ao próximo. Implementar educação com qualidade social, incluir todos no processo decisório, ouvi-los, acatar suas necessidades e abrir espaços para novas oportunidades são alguns dos deveres do gestor público democrático.

Participação na gestão da educação é a maneira de assegurar a gestão democrática no sistema de ensino e na escola, pois isso permite o envolvimento de todos os indivíduos afetados pelas decisões, uma vez que tanto os profissionais da educação quanto a comunidade, quando respeitados como cidadãos, sintam-se incluídos e se comprometam ativamente com as decisões tomadas.

O sistema escolar participativo implica também a gestão da participação cidadã, com foco na aprendizagem e na qualidade do ensino e dos serviços complementares oferecidos pelo sistema educacional. Nesse processo, a confiança, a comunicação, a transparência das ações gestoras e o respeito ao outro são elementos essenciais para a consolidação do diálogo construtivo e para a autonomia da escola.

O destaque na gestão escolar é posta como fundamental para o sistema educacional, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e seus problemas educacionais globais, e busca-se atender, pela visão estratégica e do conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo independente.

Dimensão essa que ressalta a gestão escolar, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no dia a dia vivenciado no sistema educacional desenvolvam as competências que a sociedade demanda.

Sabe-se que a gestão educacional é a ação pela qual são mobilizados meios e, procedimentos para atingir os objetivos da instituição, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais, técnico-administrativos e pedagógicos.

Procurou-se com este trabalho um aprofundamento no tema, suscitando a grande importância da gestão educacional democrática e participativa, explicitando o funcionamento do sistema adotado nas escolas, passando assim a provocar a verdadeira educação de qualidade social e inclusiva.

## REFERÊNCIAS

APPLE, M. e B., James (orgs). **Escolas Democráticas**. Revisão técnica de Regina Leite Garcia. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Cortez, 1997.

ARAÚJO, U. F. A. **A Construção de Escolas Democráticas: historia sobre complexidade, mudanças e resistências**. São Paulo: Moderna, 2002.

BARROSO, J. **Autonomia e Gestão das Escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BRANDÃO, C. da F. **LDB Passo a Passo**. 2ª Ed. São Paulo: Avercamp, 2005.

BRANDÃO, C. R. **Refletir, Discutir, Propor: as dimensões de militância intelectual que há no educador**. IN: O Educador: vida e morte. 10ª Ed. Rio Janeiro: Graal, 1982.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília: MEC, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação**. Brasília: MEC, 2006.

\_\_\_\_\_. **Políticas de Educação: idéias e ações**. V. 6. Brasília: MEC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei Nº 8069 de 20 de Dezembro de 1996.

CARNEIRO, M. A. **LDB Fácil: leitura critico-compreensiva artigo a artigo**. Petrópolis: Vozes, 2003.

CUNHA, L. A. **Educação, Estudo e Democracia no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1991.

DEMO, P. **Participação é Conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 1998.

DRUCKER, P. S. **Uma Era de Descontinuidade: orientação para uma sociedade em mudança**. São Paulo: Circulo do Livro, 1998.

ESTEVIÃO, C. **A Escola e Participação: o lugar dos pais e a escola como lugar do cidadão**. In: Ensino: avaliação e políticas publicas em educação, n. 41 VII, out/Nov, 2003, p. 415-424.

FISCHMAM, G. **Representando a Docência: jogando com o bom, o mau e o ambíguo**. IN: A Escola Cidadã no Contexto da Globalização. Luiz Heron da Silva (org). 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 18 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Educação como Prática da Liberdade.** 22ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

GADOTTI, M. **Perspectivas Atuais da Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pensamento Pedagógico Brasileiro.** 5ª ed. São Paulo: Ática, 1994.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Práxis.** São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. **Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola.** São Paulo: Cortez, 1992.

GANDIN, D. **Escola e Transformação Social.** 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GHANEM, E. **Democracia: uma grande escola.** IN: Alternativas de apoio a democratização da gestão e a melhoria da educação pública. São Paulo: Acao.

GENTIL, P.; McCOWAN, T. (org.). **Reinventar a Escola Pública: política educacional para um novo Brasil.** Petrópolis: Vozes, 2005.

GUIRALDELLI JUNIOR, P. **História da Educação.** 2ªed. São Paulo: Cortez, 1994.

JACOB, P. **Movimentos Sociais e Políticas Públicas.** São Paulo: Cortez, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIBANELO, J. C. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Significado da Gestão e de seus Processos.** Curitiba: CEDHAP, 2002.

LUCK, H. **Perspectiva da Gestão Escolar e Implicação Quanto a Formação de seus Gestores.** Revista em aberto/INEP, Brasília, V. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 11-34.

MACHADO, A. L. **Formação de Gestores educacionais.** IN: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. Gestão educacional: tendências e perspectivas. São Paulo: Cempec, 1999.

MELLO, G. N. de. **Educação Escolar Brasileira: o que trouxemos do século XX?** Porto Alegre: Artmed, 2004

MONTEIRO, A. R. **O Direito a Educação.** Lisboa: Horizontes, 1998.

OHLWEILER, O. A. **Materialismo Histórico e Crise Contemporânea**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1985.

PARO, V. H. **Gestão democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SEVERINO, A. J. **Educação, Ideologia e Contra-ideologia**. São Paulo: EPU, 1986.

UNESCO. **Fundamentos da Nova Educação**. Serie Educação. V. 5. Brasília, 2000.