



**DEPARTAMENTO DE LETRAS E EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**JANILMA FÉLIX MONTEIRO**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**GUARABIRA-PB  
2011**

**JANILMA FÉLIX MONTEIRO**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Centro de Humanidades da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB-Campus III, em cumprimento aos requisitos necessários para obtenção do grau de Licenciado (a) em Pedagogia.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Ms. José Otávio da Silva

## FICHA CATALOGRÁFICA

### FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE GUARABIRA/UEPB

M291d Monteiro, Janilma Félix

Desafios e perspectivas da gestão democrática /  
Janilma Félix Monteiro. – Guarabira: UEPB, 2011.

37f.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso - TCC)  
– Universidade Estadual da Paraíba.

“Orientação Prof. Ms. José Otávio da Silva”.

1. Gestão Democrática    2. Autonomia  
3. Educação I.Título.

22.ed. 371.207

**JANILMA FÉLIX MONTEIRO**

## **DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Centro de Humanidades da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB-Campus III, em cumprimento aos requisitos necessários para obtenção do grau de Licenciado (a) em Pedagogia.


Aprovada em: 17 / 06 / 2011

### **BANCA EXAMINADORA:**

  
\_\_\_\_\_

Prof<sup>o</sup>. Ms. José Otávio da Silva - Orientador

Universidade Estadual da Paraíba

  
\_\_\_\_\_

Prof<sup>o</sup> Mônica de Fátima Guedes de Oliveira - Membro

Universidade Estadual da Paraíba

  
\_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup> Ms. Luciana Silva do Nascimento - Membro

Universidade Estadual da Paraíba

GUARABIRA-PB

2011

À minha família, meu esposo Jean Carlos e as minhas amigas, Alexandra, Daluz, Marlécia e Lidivânia.

**Dedico**

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus, por me dar força, coragem e determinação para realizar este trabalho.*

*Aos meus pais João Alves (in memorian) e Maria de Fátima.*

*Ao professor José Otávio pela orientação, confiança, apoio e incentivo constante.*

*Às amigas, Alexandra, Daluz, Marlécia e Lidivânia por todo incentivo e coragem nos momentos difíceis e alegres que passamos juntas.*

*Aos professores, que contribuíram para minha formação acadêmica..*

*A todos que de forma direta ou indiretamente contribuíram para que pudéssemos chegar ao término do curso.*

*“Se o capital divide os homens entre si e os torna estranhos e agressivos com o próprio mundo em que vivem, a democracia reconcilia os homens entre si e com o mundo onde vivem, e nesse sentido é a maior das utopias”*

(Herbert de Souza)

## **RESUMO**

Esta monografia propõe-se a criar uma análise crítica acerca dos atuais desafios e perspectivas da gestão democrática, o que implica pensar o tipo e qualidade de escola que se almeja alcançar e a concepção de homem e de sociedade que se pretende construir. A partir dessa ideia vamos abordar a existência contextual, política e prática dos princípios que cercam a gestão democrática como autonomia, participação entres outros, que são essenciais para a construção de um PPP, no que tange a sua função, como ferramenta de crescimento e de aquisição de eficiência no processo de ensino–aprendizado, no atual ideário educacional. A pesquisa teve como suporte os pressupostos teóricos de autores cuja a linha de pensamento se relaciona em especial, com a educação e as perspectivas de gestão democrática, foco deste estudo. Tal tendência vem ressaltar a importância da gestão democrática dentro das instituições escolares como um meio para o desenvolvimento pedagógico, social e político da vida na escola.

**PALAVRAS-CHAVES.** Gestão Democrática. Educação. Autonomia. Participação.



## **ABSTRACT**

This monograph is proposed to create a critical analysis of current challenges and prospects of democratic management, which means considering the type and quality of school that aims to achieve and the conception of man and of society we want to build. From this idea we will discuss the existence of contextual, policy and practice of the principles surrounding the democratic management as autonomy, participation, amongst other, which are essential for the construction of a PPP, with respect to its function as a tool for growth and acquisition efficiency in the teaching-learning in today's educational ideas. The research has been supported by the theoretical assumptions of authors whose line of thought is related in particular to education and the prospects for democratic management, the focus of this study. This trend has emphasized the importance of democratic management in educational institutions as a means of developing educational, social and political life in school.

**KEY WORDS.** Democratic Management. Education. Autonomy. Participation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 UMA ABORDAGEM HISTORICA DAS CONCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO DEMOCRATICA .....</b>	<b>12</b>
1.1 Um Breve histórico sobre a política educacional e suas novas perspectivas para gestão educacional .....	12
1.2 Um Debate sobre a gestão democrática e suas mudanças de paradigma .....	14
1.3 As Políticas Públicas educacionais: Um enfoque na Gestão Democrática .....	16
<b>2 TENDENCIAS ATUAIS E NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRATICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Autonomia Escolar e suas implicações para a Pratica de Gestão Participativa .....	19
2.2 PPP (Projeto Político Pedagógico) um desafio para a construção da identidade da escola democrática .....	22
2.3 Gestão Democrática uma nova perspectiva para o ensino de qualidade..	25
<b>3 CAPITULO III - A ESCOLA E A NOVA REFLEXÃO ACERCA DA GESTÃO DEMOCRATICA.....</b>	<b>28</b>
3.1 A escola como espaço para práticas de gestão participativa .....	28
3.2 A escola e sua função social .....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso - TCC teve como objetivo identificar e discutir os desafios e perspectiva da gestão democrática, além de refletirmos no papel social da escola bem como a gestão participativa e as implicações para a construção de uma escola com gestão democrática para o ensino de qualidade.

Tendo em vista que a gestão democrática ainda é um desafio em nossa escola, já que por muitos anos poder da gestão foi centralizado e ainda temos muita realidade desse tipo de gestão, buscamos através dessa pesquisa construir um trabalho monográfico que contemplates os desafios e perspectivas que norteiam a escola com uma nova educação em função do seu papel social e gestão escolar.

Para o desenvolvimento deste trabalho, optamos por uma metodologia que levasse em consideração os aspectos qualitativos baseados em uma pesquisa bibliográfica que se fundamentou em autores como Luck (2008); Azevedo (2004); Bonetti (2004); Werle (2003); Souza e Corrêa (2007); Sander (2009); Hora (2007) Gutierrez e Catanni (2008), Davis e Grosbaum (2002); Penin e Vieira (2002), entre outros que com suas fundamentações serviram como instrumento para discorreremos sobre a temática abordada. Sem pretensão de esgotar o tema, esta monografia visou mostrar e especificar visão teórica de autores que trazem uma discussão centrada e renovada com as concepções que norteiam a respeito da gestão democrática os espaços alcançados na educação.

Este tema foi selecionado a partir de algumas reflexões realizadas ao longo deste curso, de modo especial, através das discussões estabelecidas durante o curso sobre a realidade atual do sistema educacional brasileiro e enfoque em gestão escolar.

Portanto é do conhecimento de todos que a temática da gestão democrática é essencial para a vida da escola, já que a mesma é uma instituição constituída de recursos materiais, financeiros e humanos, que precisa de administração participativa para que os resultados aconteça e se obtenha uma melhoria na qualidade de ensino.

Estruturalmente, este estudo está dividido em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais. No primeiro capítulo, trazemos um Breve

histórico sobre a política educacional e suas novas perspectivas para gestão educacional, enfocaremos um Debate sobre a gestão democrática e suas mudanças de paradigma e fizemos também uma abordagem sobre as Políticas Públicas educacionais onde discutiremos os enfoques na Gestão Democrática.

No segundo capítulo, apresentaremos a autonomia escolar e suas implicações para a prática de gestão participativa, a discussão da importância do PPP (Projeto Político Pedagógico) para a construção da identidade da escola democrática e por fim faremos uma abordagem da gestão democrática como uma nova perspectiva para o ensino de qualidade. No terceiro capítulo, abordaremos a escola como espaço para práticas de gestão participativa e discorreremos sobre a escola e seu papel social.

Assim esta pesquisa buscou através dos estudos, analisar e desenvolver concepções acerca de como a gestão democrática vem ganhando espaço no cotidiano escolar, por entendemos que é a partir de uma gestão escolar democrática que se constrói um projeto político pedagógico que auxiliará em novas perspectivas para um ensino de qualidade e transformação da realidade educacional vigente.

# 1. UMA ABORDAGEM HISTÓRICA DAS CONCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

## 1.1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA E SUAS NOVAS PERSPECTIVAS PARA GESTÃO EDUCACIONAL

No Brasil, no contexto nacional, a discussão sobre a gestão educacional estava interligada com o processo de melhoramento da Educação Básica, apresentando a partir de várias proposições, bem como concepções e cenários políticos e articulações aos sistemas de ensino, visto que, a educação em todo seu processo histórico tem um caráter desafiador em diversos aspectos, em especial sobre as políticas educacionais que por muito mantiveram uma postura excludente e seletiva. Como afirma Azevedo 2004:

Por meio de uma abordagem histórica, em que se destacam marcos da política educacional, procura-se demonstrar como o tratamento da questão educacional tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais brasileiras e que se incrustaram em nossa cultura desde os tempos coloniais. Dessa perspectiva, busca-se estabelecer os nexos entre o universo cultural e simbólico do país, as definições e rumos das políticas públicas de educação e a persistência de um padrão educacional excludente e seletivo, que acaba por negar, ainda hoje, o direito à escolarização básica de qualidade à grande parte da população (p.17).

Fundamentada no autor acima citado, podemos observar o quanto no processo educacional a nossa educação foi moldada, sem levar em consideração as especialidades existente em nosso país, como nossa cultura, nossa economia, a forma de vida da população que a aqui vivia, com isso a educação foi um direito privado, onde apenas a elite poderia chega aos bancos escolares, por consequência de um modelo de educação importada, autoritária, centralizada e imposta que impediram o desenvolvimento do Brasil em especial no setor educacional, ou seja, a educação brasileira era feita em um aspecto atrelado com setor econômico e político regente, como nos relata Rosar:

O vínculo estabelecido entre trabalho e educação tem sido construído a partir de uma perspectiva pragmática que define o processo produtivo como

vetor para realização dos processos educacionais, sem leva em conta as conjunturas mais amplas de articulação subordinada da economia brasileira aos mercados dos países hegemônicos no sistema capitalista global. Também deixa de ser considerada a especificidade do processo de formação histórica e cultural dos cidadãos [...] (p.165)

A questão abordada pela autora retrata muito bem todo processo sofrido pelo setor educacional, suas influencias e impasses diante das problemáticas existentes. Por muito, as propostas educacionais eram lançadas apenas com interesse das classes majoritárias ou podemos falar mais atualmente do capitalismo.

Outro ponto importante para o surgimento de uma nova perspectiva da gestão educacional foi a universalização do ensino básico e a não subordinação da educação ao modelo econômico vigente, que por financiar as ações de educação através do MEC se impõe a novos e essenciais elementos fundamentais para o avanço da educação.

Entre essas novas perspectivas de educação com um novo olhar de educar, vamos evidenciar a gestão educacional, participativa e descentralizada, que traz inovações para o contexto educacional. Podemos destacar que nos anos 90, começou a surgir reflexões dentro da escola sobre sua função social, estando os debates relacionados aos interesses de Gestão educacional.

Vejamos o que relata Viera (2004) sobre o cenário educacional dos anos 90:

[...] Os anos noventa, toda via, a trazem pra o centro do debate sobre educação e resignificando o sentido de uma reflexão sobre sua função política e social na formação da cidadania. O presente ensaio tem por intenção aprofundar os nexos entre a função social da escola, a gestão e a política educacional, buscando compreender o movimento recente deste debate (p.129).

Como podemos observar é no entorno dos anos noventa vai surgir algumas reflexões críticas entorno de condições concretas para o discurso de uma educação de qualidade e ampliação sobre a função social da escola e seu atributo a sociedade, desta forma as possibilidades de um novo conceito de gestão democrática começa a ganhar espaço em um âmbito macro que é o ministério da educação e no micro as escolas. Podemos dizer que as novas concepções em torno de uma educação emancipadora e autônoma vem desvincular o que implica o neoliberalismo como explica Gadotti (2007, p. 9) “O neoliberalismo concebe a educação como uma mercadoria, reduzindo nossas identidades às meros

consumidores, desprezando o espaço público e a dimensão humanística da educação.” Com esse paradigma que por foi muito usado com verdade absoluta, A gestão educacional democrática surge como uma perspectiva de educação do futuro e vinculada à função social mais ampla nos embates da sociedade.

## 1.2 UM DEBATE SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS MUDANÇAS DE PARADIGMA

A nossa sociedade em geral está vivenciando um momento de constantes transformações e não é diferente no setor educacional e em especial no que tange a gestão Educacional, que passou por mudanças de paradigmas de um modelo estático para um modelo dinâmico, responsável por transformações dentro das instituições escolares, em ponto específicos que foram de fundamental importância para as ações e evolução educacional e da própria visão de gestão.

Nessa mesma perspectiva, iremos mostrar as mudanças que a Gestão vem sofrendo e ressalta a evolução paradigmática e suas positivas conseqüência desde a sua evidencia nos anos 90, como já foi discutida no decorre do texto, para mostrar esse surgimento de uma nova concepção de Gestão que traz um novo contexto de organização do sistema educacional, com ações pedagógicas que ressaltam a importância da democracia e da escola dentro da sociedade.

Neste contexto histórico vamos observar o que afirma Luck (2008):

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidencia na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990, e vem-se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. [...] (p.33)

Assim, o discurso defendido de ações desenvolvida por uma gestão com um conceito dinâmico que reconhece o coletivo e não o individual, onde a participação da comunidade escolar é peça fundamental para as decisões e orientações da democratização do espaço educacional especificamente a escola. Neste mesmo sentido a mudança de paradigma da gestão traz diversos elementos importantes para os efetivos e significativos resultados dos compromissos educacionais, dando continuidade ao pensamento Luck traz marcantes pontos dessa mudança. Vejamos:

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de solução de problemas e alargamento de horizontes. (LUCK, p.12)

Algumas alterações de concepções que vem ocorrendo entre escola-sociedade suscita um debate que traz a gestão como elemento primordial para que se discuta sobre a democracia dentro das instituições escolares e suas possíveis transformações a luz da sociedade. Ao mesmo tempo em que criar ações organizadas e gerar movimentos que despertam a consciência e organização de comunidade escolar para conhecer e discutir as contradições políticas e econômicas existente no setor educacional vigente, desta maneira fica bem clara as mudanças sofridas na escola através de uma gestão democrática que tem um novo enfoque defender ideias de uma gestão participativa, com uma prática social que contribui para a consciência democrática dentro do espaço escolar como defende Luck “esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma”, no entanto, essa mudança vai além de nomes e nomenclaturas, é uma mudança de consciência, atitudes capazes de envolver efetivamente pais, professores, alunos, enfim todo corpo escolar fazendo uma junção entre a comunidade escolar e a sociedade.

Outro ponto que vale ressaltar é a questão da mudança de nome de administração para gestão, que implica em transformação não só de nome, mas de conceitos como a própria democracia dentro da escola que movem ações, que buscam melhorar a qualidade da educação excluindo-a no rol das práticas sociais que é o lugar onde a escola desde sempre deveria estar, esse é uma enfoque de democratização da educação como discutir Werler (2003):

Abordar a administração da Educação sob o enfoque da democratização não significa descuidar de aspectos técnico-administrativos importantes, como análises dos processos que envolvem os atores da escola e a revisão de estratégias de avaliação. Falar de participação na educação reporta à compreensão de que qualidade se busca como a inserção de todos nos processos de gestão. [...] (p.33).



No contexto desse entendimento, podemos ressaltar o processo de democratização que as escolas vem implantando através da Gestão e os benefícios que este vem ocasionando, em ressalva a participação da comunidade na escola na busca de qualificar a educação.

Em acordo com tudo que já foi discutido as mudanças de paradigma e suas fortes influências dentro da Gestão educacional, abordaremos alguns aspectos fundamentais e visíveis na transformação que caracterizam a mudança desse paradigma, passando de uma situação existente para outra com conceitos novos, mas dinamização, construção da autonomia, enfim significativas ações na expansão de um novo conceito de fazer gestão, entre esses aspectos podemos citar, a transformação de uma óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto, da limitação da responsabilidade para a sua expansão, da centralidade da autonomia para a sua descentralização, da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global e da ação individual para ação coletiva, ou seja, um desenvolvimento considerável para a educação. LUCK (2008).

A partir de mudanças, conceitos, novas roupagens trazida durante todo o texto, podemos afirmar que a gestão vem se moldando a uma realidade vigente, já que a escola está redescobrando no seu papel social dentro de uma sociedade que se transforma e também se democratiza, nesta perspectiva a gestão educacional vem caminhando a passos longos na busca de uma educação dinâmica e de qualidade.

### 1.3 AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: UM ENFOQUE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

As práticas de gestão nas escolas tem seus primeiros vestígios nos anos 80 onde a redemocratização do país traz consigo uma nova concepção de sociedade, através das bases legais e institucionais que foi a constituição de 1988 e como consequência deste processo a democratização das escolas que suscita como um dos efetivos avanços para os princípios de Gestão Democrática, porém as políticas públicas é um processo que envolve vários setores desde o político até o econômico como deixa bem claro o referido autor. Vejamos:

Nesse caso, torna-se impossível pensar em formular políticas públicas, como é o caso das políticas educacionais, são pensadas unicamente a partir de uma determinação jurídica, fundamentada em lei, como se o estado fosse uma instituição neutra, como querem os funcionalistas. Segundo esse entendimento as políticas públicas seriam definidas tendo como parâmetro unicamente o bem comum e este bem comum seria entendido como interesse de todos os segmentos sociais.[...] (Boneti,2004, p.203).

Como podemos observar as políticas públicas educacionais é referenciada nas esferas governamentais como FMI, OMC e banco mundial, que tem por finalidade cumprir metas do capitalismo, essa contextualização é de fundamental importância para adentrarmos nas políticas públicas educacionais e a gestão democrática.

Algumas bases constitucionais e legais como a própria constituição de 1988 acima já mencionada, a LDB 9.394/96, o FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental) e logo depois com uma nova proposta o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica) surgindo no cenário educacional com uma maior abrangência em recurso para educação e o próprio PNE (Plano Nacional de educação), foi a partir deste e com o surgimento de uma nova concepção de educação-escola inserida num contexto atual que surgiu a discussão sobre a Gestão Democrática e suas implicações, uma delas é trazer pra dentro da escola a participação de todos os agentes envolvidos no ato educacional, bem como, os desafios de uma educação pública e inserida num contexto atual.

Com tantas modificações na sociedade e por conseqüência na educação, outro aspecto a ser destacado é o conselho escolar e de Classes, que abre espaço para todos os sujeitos e desperta o desejo de envolvimento nas ações de educação e amplia o leque de participação dentro da Gestão. Vejamos

Numa época de amplas discussões sobre a Educação e processos efetivos de gestão, os órgãos colegiados participativos expressam-se como uma possibilidade importante dos estabelecimentos de ensino. Os Conselhos Escolares, como um espaço de Gestão Democrática do Ensino Público, apresentam-se também, como ambiente de promoção da liberdade, de pluralismo, de qualidade, de igualdade, de gratuidade e de valorização do professor (WERLE, 2003, p.46).

A participação da comunidade no conselho da escola é fundamental como aborda Werle (2003), para uma gestão participativa, compartilhada na intenção de que unidos consiga a melhoria da qualidade do ensino, a tarefa não é fácil, mas

algumas ações vindas do estado, nas esferas federais, estaduais e municipais, são iniciativas que buscam contribuir para expectativas que contemple os desafios existentes a vida escolar de todos os membros que a compõe.

Ao falarmos de políticas educacionais, observamos a vasta dimensão que o tema nos propõe, no entanto podemos focar em algumas ações do governo que foram pontos cruciais, para o surgimento da discussão sobre gestão democrática nas escolas que segundo Boneti (2004) tem hoje o papel de organização da sociedade civil, a formação do sujeito social e o fortalecimento do local em contraposição ao global, ou seja, as metas previstas para educação se enquadram nos pontos acima citados, que abrangem diversas prioridades dentro da escola através do olhar de uma Gestão Democrática.

Considerando que o campo das políticas educacionais tem uma grande abrangência, enfocamos apenas algumas leis ou bases legais que tratam de questões relevantes que é melhoramento da educação publicas em nosso país, e as concepções que trazem um novo olhar para o papel da escola na sociedade, bem como, a gestão democrática que surge a partir destes e traz como pilares a descentralização, a autonomia e o dinamismo.

Enfim, as políticas públicas educacionais apesar de toda influencia sofrida dos setores econômicos e políticos, já discutido no texto, tem um objetivo de melhorar a educação como um todo, a passos lentos é claro, mas estamos caminhando na busca de uma educação de qualidade e uma gestão que comporte todas essas mudanças da sociedade adentrando na escola.

## 2. TENDENCIAS ATUAIS E NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

### 2.1 AUTONOMIA ESCOLAR E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA DE GESTÃO PARTICIPATIVA

A autonomia da escola<sup>1</sup> é um processo de construção, no entanto, esta autonomia não está limitada apenas à questão financeira, como temos a impressão que a mesma se dá apenas quando a escola torna-se financeiramente autônoma com relação aos recursos que ela recebe. Sabemos que a escola depende de alguns órgãos que se fazem necessários para que a escola funcione com a secretária de educação seja ela do município ou do estado e a própria comunidade que é fato primordial para que se comece a pensar na autonomia da escola como prática de gestão participativa.

Embora reconheçamos que a construção da autonomia não é tarefa fácil, podemos discorrer que poderá e deverá ser construída através de alguns pontos essenciais para que o processo aconteça, essas são as capacidades de tomada de decisão comprometida com questões problemáticas existentes respondendo às necessidades da comunidade e todo corpo docente e discente, colaboração mútua, transparência e responsabilidade desta forma é que se expande o processo interdependência da autonomia, quem traz uma concepção complexa sobre autonomia. Vejamos:

A autonomia consiste em um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, quase tantos quanto esforços existem em vivenciá-los e interpretá-los. Algumas vezes, porém, no âmbito de sistemas de ensino e respectivas escolas, ele é muito mais uma prática de discursos, uma intenção, uma proposta ou um desejo, do que uma prática concreta manifestada em ações objetivas, visando à transformação evolutiva de práticas sociais. (LUCK, 2008, p.89)

Luck cita alguns pontos com relação à autonomia na respectiva dentro da escola e ações que implicam os passos para a construção de princípios e estratégias

---

<sup>1</sup> O conceito de autonomia da escola está relacionado à tendência mundial de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações decorrentes. (LUCK, 2008)

que irão ampliar as discussões em torno de características da autonomia na escola e a valorização de iniciativas que contemple este processo, estas são ações que fazem parte de um processo coletivo e participativo.

A autonomia implica em uma gestão democrática, pois as ações que definem uma postura de gestão autônoma devem princípios que parte de uma direção que faz uma gestão democrática para que essa postura permissiva e ativa aconteça se faz necessário alguns pontos fundamentais defendidos por Luck (2008), que são o comprometimento<sup>2</sup>, competência<sup>3</sup>, lideranças<sup>4</sup>, mobilizações coletivas<sup>5</sup>, transparência<sup>6</sup>, visão estratégica<sup>7</sup>, visão proativa<sup>8</sup>, iniciativa e criatividade a partir desta que a prática da autonomia começa acontecer dentro da escola e exercendo plenamente todos esses elementos que são combinações necessárias para expandir o processo de autonomia.

Conforme destacamos a autonomia é um processo de caráter oficial participativo e coletivo da escola, onde todos buscam superar as barreiras assumindo as responsabilidades existentes, construindo uma escola aberta a participante e democrático, no entanto para que este processo comece a acontecer, os integrantes devem se conscientizar dos desdobramentos e implicações relacionada a essa pratica de gestão democrática que traz consigo algumas mudanças de postura, princípios, atitudes e estratégias que impliquem em uma autonomia escolar.

---

<sup>2</sup> Comprometimento corresponde a uma atitude de sentir-se responsável pela educação como um todo e pelos seus resultados e não apenas com um rol de funções, atividades e horários de trabalho.

<sup>3</sup> A competência se refere a uma circunstância associada à profissionalização, isto é, à busca continua pelo aprimoramento da capacidade de profissional e pessoal, mediante estudos, observações, reflexões e escritas de sua própria historia.

<sup>4</sup> Trata-se de liderança de um estilo de atuação pelo qual se torna a iniciativa de contribuir para o bem-estar geral, oferecendo ideias, sugestões, orientações e atuando junto de modo sinérgico.

<sup>5</sup> O processo de transformação associado á ação autônoma somente ocorrem mediante ação compartilhada e coletiva.

<sup>6</sup> A abertura e divulgação do modo de agir, das ideias que sustentam as ações, dos resultados pretendidos, dos interesses a serem atendidos constituem-se em condição para as demais membros da comunidade escolar possam apoiar essas ações, em vez de serem indiferentes a ela ou de boicotá-las, como acontece.

<sup>7</sup> A autonomia de gestão escolar se justifica, dentro de outros aspectos, pela orientação da escola para o seu desenvolvimento institucional e de seus processos educacionais. Tal condição somente ocorre mediante a visão estratégica, que implica em visão de futuro e abrangente da realidade.

<sup>8</sup> A proatividade consiste em uma orientação positiva da capacidade própria de enfrentar desafios, assumir responsabilidade e criativamente enfrentá-las sem a capacidade de tomar iniciativas na busca de soluções a dificuldades observadas e de envolver-se a partir desse principio no esforço para essa solução, a autonomia deixa de existir. Quem não toma iniciativa, transfere responsabilidade e deixa de exercer o espírito da autonomia.\*A criatividade implica olhar com olhar diferente e novo a realidade e buscar nela nova alternativas de trabalho, sem olhar, é-se dependente do passado, do status quo, das praticas convencionais, deixando de ser autônomo em relação a elas. (LUCK, 2008)

Nessa mesma perspectiva podemos evidenciar que mesmo com todos os entendimentos trazidos sobre a autonomia no contexto de gestão escolar, existe vários outros que correspondem a situações complexas e de múltiplas facetas, dando a este processo uma ampliação no espaço de dimensões, sendo que este é um dos mais mencionados nos programas de gestão, pois esse traz um envolvimento coletivo para dentro da escola, fazendo com que a eficácia da participação da comunidade a partir de iniciativas bem fundamentadas. Como defende Luck. (2000):

Por certo, trata-se autonomia de um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, tanto quanto esforços existem para expressá-las na realidade escolar, algumas vezes, porém, ela é muito mais uma prática de discurso do que uma expressão concreta em ações objetivas: em outras, representa o discurso utilizado para justificar práticas individualistas e dissociadas do contexto. Mas é fundamental que se desenvolva um entendimento comum sobre o mesmo, uma vez que, a partir dele, são organizados programas de ação que influenciam, explicam a legitimam ações de repercussão social muito grande (p.20).

Neste contexto ao falarmos de autonomia podemos correr o risco e ser levados ao erro de acreditar que ela pode acontecer de uma hora pra outra, ou a partir dela todos os problemas da escola pode ser resolvida, e além do mais sem o apoio de ninguém, é bem comum em algumas situações que o processo de autonomia tão defendido não passe do discurso, nunca chegando a prática autônoma, pois alguns gestores tem a concepção que a autonomia é a capacidade de agir independente do sistema e não apenas financeira. *“A autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, é mais significativa nessa dimensão, embora ou seja freqüentemente apontado”* (LUCK, 2008, p. 91). Com isso só afirmamos que o processo de autonomia é um conjunto de elementos participativos que juntos construíram uma prática autônoma dentro das instituições escolares que utilizam a gestão democrática buscando desenvolver recursos que viabilize um ensino de qualidade.

Em decorrência destes impasses que está visível no dia-a-dia da escola e muitas vezes é a dificuldade encontrada pelo gestor, podemos trazer a concepção de que a escola precisar trabalhar a ideia de construção da autonomia tentando sempre o equilíbrio entre os diferentes significados e interesses envolvidos quando

falamos em construção de um processo de autonomia que possuem um conceito relacional.

A autonomia é um conceito relacional (somo sempre autônomos de algum ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não ser a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis (SOUZA, CORRÊA apud BARROSO, 2007, p.62)

O conceito de autonomia da escola é resultado de varias lógicas e interesses, por isso se faz necessário que os participantes desse processo saiba negociar e integrar para que os obstáculos possam se equilibrar as diferentes necessidades dos detentores deste processo como o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros da sociedade local, pois a autonomia e a unidade social de todos, conjunto que compõe a escola e ajudam na ação existente para a construção de uma escola autônoma.

Considerando tudo o que já foi discutido dentro do texto, um ponto de ressalva é que a autonomia não acontecerá dentro da escola se os sujeitos que a compõem não se reconhecerem como seres autônomos isso é necessário para que juntos possam resultar em ações concretas e efetivas nas dimensões de políticas educacionais dentro da escola.

Obviamente que a construção da tal sonhada autonomia aconteceu com inúmeras dificuldades umas delas é a instauração e construção do projeto político pedagógico o qual discorreremos melhor no texto seguinte.

## 2.2 PPP (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO) UM DESAFIO PARA A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

Toda escola tem um objetivo de alcançar e cumprir metas que torne realidade seus desejos e aspirações, por isso busca meios de concretizá-los, para que se defina se faz necessário que se construa uma identidade que indique caminhos para um ensinar de qualidade, este caminho é bem definido por Gonçalves:

A proposta é um caminho a ser construído, que tem uma história que precisa ser contada. Ela traz consigo seus valores, as dificuldades que enfrenta, os problemas que precisam ser superados, seus desejos, as suas vontades. Por conter tantos aspectos subjetivos, particulares, é impossível existir uma proposta única. Cada instituição tem sua própria história, portanto, terá que ter a sua própria proposta pedagógica. ( s/d].p.61)

A ação em torno da proposta pedagógica implica na elaboração de um Projeto<sup>9</sup> Político Pedagógico (PPP), dando uma pequena ênfase que o PPP ultrapassa os limites de proposta pedagógica. Como afirma a citação quando diz que cada escola tem uma história, suas necessidades, no entanto precisa da sua própria identidade, pois o PPP vem reunir a proposta de ação concreta tendo a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes que atuarão coletivamente na sociedade, porém a organização de atividades e projetos educativos, é necessário a este processo como ressalta Gonçalves (*apud*, Kramer, 1984) “proposta pedagógica é um caminho, não é um lugar”.

O PPP é um guia que indica uma direção a seguir não apenas pra gestores e professores, mas para toda comunidade escolar, sendo uma ferramenta de avaliação e planejamento tornando-se um documento vivo e eficiente para as discussões das necessidades da comunidade escolar a médio e longo prazo.

Sendo o PPP o plano global da escola, considerado como um instrumento para retratar as reais necessidades da escola bem como um elemento de intervenção e mudança da realidade, além de ser um dos pilares pra gestão democrática e ações que viabilize uma prática libertadora, é um processo indissociável do pedagógico e de implementações de ações que definam a democracia dentro do espaço escolar.

Sem dúvida, a importância é a necessidade de a escola construir o seu projeto pedagógico tem sido enfatizado com bastante frequência pela literatura pedagógica recente preocupada, sobretudo, com a democracia dos espaços escolares e articulações da escola com a sociedade mais ampla. (SOUZA; CORRÊA, 2007, p.50)

Considerando os escritos dos autores podemos dizer que o projeto político pedagógico expressa uma reivindicação e uma atitude pedagógica com o objetivo de

---

<sup>9</sup> Segundo Nilbo Nogueira, a palavra projeto origina-se do latim *projectu*, “lançado para adiante”, e se refere a ideia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro: plano, intento, desígnio. Entendimento a ser realizado dentro de determinado esquema.



dar sentido e rumos as práticas educativas vivenciadas nas instituições escolares, umas das missões dessas práticas pedagógicas renovadas a partir do PPP é o conjunto de valores pelo qual a comunidade escolar acredita e busca as aspirações para uma relação dialética e a de aprendizagem.

Definir a identidade da instituição escolar é uma das características do PPP, bem como um desafio para a democratização da escola, pois “o projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar” Libânio (2007). O mesmo tem um caráter reflexivo e intencional com objetivos necessários à construção de realidade renovada além do compromisso de formar alunos críticos e autônomos, articulando uma gestão com princípios democráticos e segmentos que tenham um compromisso sócio-político com a comunidade escolar. Com a mudança e as novas concepções que norteiam o papel da escola, o PPP surge como meta para se alcançar as mudanças previstas para um praxis educativo democrático e de qualidade. Vejamos a visão do autor da citação abaixo:

A função social da escola tem se constituído mais que nunca em objeto de intensos debates por parte de educadores, gestores, pais, alunos e segmentos organizados da sociedade civil. Isso tem feito com que as escolas, secretarias e outras instâncias de gerenciamento do sistema educacional venham revelando, ultimamente, significativa preocupação com a elaboração dos seus projetos pedagógicos. (SOUZA; CORRÊA, 2007, p.47).

Souza e Corrêa trazem algumas instituições que se remete aos fins e objetivos que visa o trabalho pedagógico, como já foi visto a partir da fala dos estudiosos as concepções que norteiam o novo papel da escola e com ele suas transformações desde a gestão que passa a ser democrática e com isso algumas implicações como a autonomia, a construção do PPP e demais dimensões em torno de uma prática renovada.

O PPP é um documento construído a partir das necessidades, anseios e sonhos de todos que compõem a escola, desta forma se faz necessário que seja flexível as mudanças já que o mesmo defini a cara da escola

Nessa direção, são princípios orientadores do projeto pedagógico: relação escola comunidade, ação coletiva, gestão democrática, currículo, avaliação e valorização dos profissionais da educação. Esses elementos precisam ser problematizados na escola, a partir da consideração das quatro dimensões em torno das quais é organizado o trabalho pedagógico- pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. (Idem, 2007, p.55)

A necessidade de um projeto político pedagógico na escola é questão de uma decisão política ou exigência legal, tendo em vista que como educadores precisamos nos conscientizar da necessidade da existência de um PPP que pretenda atender aos anseios dos alunos, comunidades, sociedade e demais membros que fazem parte da construção do novo papel social que a escola deve exercer.

Nessa perspectiva, temos como finalidade elucidar as principais contribuições a cerca do Projeto Político Pedagógico para o cotidiano escolar e suas implicações no sentido de construção da identidade democrática que são reflexos de ações que irão diagnosticar a realidade da educação nas escolas e as transformá-las.

### 2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA UMA NOVA PERSPECTIVA PARA O ENSINO DE QUALIDADE.

Quando falamos de gestão democrática podemos constituir um caminho real de participação, de trabalho em conjunto e uma ideia central de melhoria da qualidade de ensino se ela for concebida, como um espaço de construção de práticas pedagógicas capazes de alterar o modelo estático de gestão existente. A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação da prática escolar e de preparação da comunidade para que se garanta um espaço de discussão e integração deste processo de democratização da escola que possuem bases legais para que se estabeleça um novo estilo de relacionamento entre sociedade-escola.

O conceito de gestão democrática esta consagrada no artigo 206 da constituição Federal de 1988, no artigo 3º da lei de diretrizes e bases da educação nacional de 1996 e em numerosos estatutos legais do sistema estaduais de ensino. A legislação de ensino assegura a autonomia da escola publica a participação dos educadores na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores é a comunidade a base legal para exerce o controle democrático sobre os serviços do estado. Também confere á comunidade o direito de participar no fazer pedagógico, como extensão do fazer educacional da família e da sociedade. (SANDER, 2009, P.91)

Fazer gestão democrática é um desafio, pois envolverá necessariamente a formação de um novo projeto pedagógico no qual já foi discutido no texto acima, além de diversas outras implicações que a gestão com uma identidade democrática

traz consigo com um novo fazer pedagógico, ocasionando uma abertura dos portões e muro escolares para o desenvolvimento e aprimoramento da qualidade de ensino.

Um dos compromissos da gestão é com a qualidade do ensino já que e a partir disto que ocorrera o fortalecimento da escola e a troca da hierarquia tradicional, por redes de comunicação aberta a todos, bem como articular e mobilizar os processos sociais e educacionais que qualifique o ensino formal.

Com base nos estudos Sander (2009) podemos afirmar que a gestão democrática é o elo entre a comunidade, escola e a promoção de políticas públicas que visam uma educação de qualidades para todos:

Uma educação de qualidade para todos requer igualdade, a concepção e adoção de práticas de gestão capazes de materializar as políticas públicas e as disposições da legislação do ensino, no cotidiano das instituições escolares e sistemas educacionais. (p.84)

A questão das iniciativas para a superação da atual precariedade do ensino público compete á gestão através da escola em fazer ações que der sustentabilidade aos princípios que norteiam e afirma uma política que estabeleça uma gestão democrática.

A criação de alguns ambientes que incentivem a participação da população, adesão não só dos alunos, mais também dos responsáveis aos princípios educativos para que juntos viabilizem propostas que desenvolva a autonomia do aluno e a democratização da escola tornando-se capaz de enfrentar os desafios da sociedade.

A gestão democrática na educação inclui, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional, sem o que seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam consentâneos com as expectativas comunitárias. (HORA, 2007, p.120)

Segundo Hora a gestão com um olhar voltado para a participação da comunidade traz o ingresso de fatores que a torna ativa, no sentido que é a partir dessa gestão tão defendida que iremos conseguir desenvolver em nossas escolas um ensino de qualidade, a promoção de uma educação que tem um significado humano, indo além do dito ensinar, mas uma educação que prepare o aluno para enfrentar, um mercado de trabalho, uma universidade, enfim fatores que despertem

nos alunos o senso crítico da realidade por eles vivenciada e a transforme a partir de um ensino de qualidade.

No entanto, fica claro que a gestão democrática deve promover educação de qualidade no sentido de consolidar progressivamente a autonomia financeira, administrativa e pedagógica da escola e desenvolver uma gestão compartilhada junto com a comunidade escolar.

### 3. A ESCOLA E A NOVA REFLEXÃO ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

#### 3.1 A ESCOLA COMO ESPAÇO PARA PRÁTICAS DE GESTÃO PARTICIPATIVA

A escola é um importante espaço de gerir educação e por ter esse princípio tem algumas atribuições de incentivar e despertar no corpo docente, comunidade, alunos e todos que direto e indiretamente faz parte do processo de tornar a gestão participativa dentro da escola.

As mudanças significativas que a escola vem passando com relação ao seu papel em termo social e cultural exige otimismo e iniciativas que venham da gestão, exigindo que professores, coordenadores, gestores entre outros que assumam posturas renovadas diante do processo ensino-aprendizagem e da educação como um todo, porém para que isso aconteça é preciso de uma conscientização e atitudes que desenvolvam ações como afirma Luck (2008) *“Assim, na conscientização, a consciência e a ação são componentes inerentes e indissociáveis à participação social efetiva”* Neste sentido o desafio de torna uma gestão participativa afeta uma visão de reavaliação de atitudes, valores, comportamentos e formas de perceber o outro através de princípios que orientam a ação participativa como a ética<sup>10</sup>, solidariedade<sup>11</sup>, equidade<sup>12</sup> e compromisso<sup>13</sup> que são necessários para formar cidadãos consciente e participativo.

Neste contexto, é imprescindível despertar na comunidade escolar um desejo de buscar soluções, e tomar decisões que exigem a participação de todos para superar os desafios encontrados na educação em sentido macro e na escola em sentido micro.

---

<sup>10</sup> é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano, as instituições sociais e aos elevados valores necessários ao desenvolvimento da sociedade com qualidade de vida, que se faz traduzir nas ações de cada um.

<sup>11</sup> é manifestação mediante o reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que como seres humanos no desenvolvemos em condições de troca e reciprocidade.

<sup>12</sup> É manifestação mediante o reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que como seres humanos no desenvolvemos em condições de troca e reciprocidade.

<sup>13</sup> é representada pelo reconhecimento de que pessoas e grupos em situações diferenciadas ou desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, a fim de que possam colocar-se em paridade com seus semelhantes no processo de desenvolvimento.\* se traduz na ação dos envolvidos no processo pedagógico, focada e identificada com os seus objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento. (LUCK, 2008, p.50)

A necessidade de construir práticas de gestão escolar participativa surge de acordo com as necessidades de transformação da sociedade vigente, com todas essas mudanças ocorrida ao longo do tempo, a educação começa mudar alguns dos seus princípios que implica em um universo específico que é a escola, com todas inovações a escola assume um novo caráter e passa a sentir a necessidade de uma participação efetiva da comunidade. Segundo Gutierrez e Catani (2008), essa participação é garantida ao explicitar que:

A participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente, garantida por meio do funcionamento do conselho de Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 80, com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo. (p.68)

De acordo com o estudioso, a participação na administração que geraram algumas mudanças prática na educação, esta formulado em marcos legais que estabelecem o cumprimento de algumas políticas educacionais que direcionam mudanças na gestão escolar e no sistema de ensino como um todo. Todo esse processo que a educação vem sofrendo dando ênfase na gestão escolar que é a temáticas trabalhada passou por um longo histórico de luta para se alcançar uma experiência de práticas participativas especificamente na escola pública, e com isso as vezes surgem muitas dualidades ao conceituarmos a gestão participativa, para isso trouxemos com base que “A gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório” (LUCK, 2009 apud LIKERT: XAVIER, AMARAL e MARRA, 1994, p.17), dando continuidade ao pensamento Luck (2009) ainda complementa que :

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo (p.17).

O processo participativo de uma gestão escolar é um conjunto, onde todos contribuem para consolidar as ações que represente os interesses comuns que compartilham entre si, pois cada escola tem uma identidade própria e um modo de

administrar seus problemas, no entanto essa articulação da comunidade, pais, alunos e professores é uma forma de construir uma escola que luta para conquistar melhorias desde o espaço físico até a aprendizagem eficaz, isso são escadas que nos levam ao caminho que chegara a porta de entrada de uma escola com uma gestão participativa.

Portanto, a gestão participativa da escola pública deve ser parte do projeto político pedagógico, propiciando aos sujeitos envolvidos alunos, pais e professores a oportunidade de exercer uma cidadania ativa e responsável. Para que a escola pública exerça essas funções, é preciso que ela se torne uma instituição cada vez mais democrática. Como afirma as autoras:

A organização da escola, indispensável para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos, implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola. É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regido pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico, esse maestro é o gestor, E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos. (DAVIS e GROSBaum, 2002.p. 88)

A escola realmente tem uma função social importantíssima, no que diz respeito a construção do cidadão crítico, uma vez que o professor tem um papel relevante na vida do aluno, bem como o desenvolvimento sócio-cultural da comunidade escolar, que se bem concebida despertam valores essenciais rumo à educação que transforme em uma visão crítica de mundo.

Atualmente, podemos afirmar que estamos dando passos efetivos para a valorização dos direitos de todos os cidadãos, na construção de uma escola com uma gestão participativa, já que acreditamos que a escola é um espaço democrático e por consequência da participação de todos os atores que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem, isso possibilitará conhecimentos e vivências que cooperem para que o aluno apure suas percepções de cidadania, participação, democracia, entre outras que desenvolvem práticas que compete a construção de uma escola mais ativa. Portanto Luck (2008) explicita uma visão em relação à escola e o processo de participação:

[...] a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica

da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem. Estes aspectos constituem-se em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas. (p.52)

Como vemos essa discussão com relação à escola como espaço de uma gestão participativa, vem ganhando no âmbito educacional um entrelaçamento entre educação-escola, que são elementos primordiais para abrangência de possibilidades que aponte um olhar direcionado a uma transformação que identifique a relação entre escola-comunidade.

### 3.2 A ESCOLA E SUA FUNÇÃO SOCIAL

No Brasil, são visíveis os muitos avanços que ocorreram nos últimos anos, mas ainda há muito a ser feito para que a educação como um todo na escola pública torna-se uma instituição-chave na construção de uma sociedade mais justa, integrada e consciente dos seus direitos e deveres. Com propósitos claros de um ensino que desperte o senso crítico e a cidadania exercida por cidadãos conhecedores do seu papel, sendo a escola o espaço adequado pra que essas práticas sejam estabelecidas. Como assevera Penin e Vieira (2002).“o debate atual sobre escola, trazendo á tona questões relativas ao seu papel na sociedade do conhecimento na relação com outras dimensões importantes como a democracia, a comunidade e a cultura. Nesta perspectiva a escola em seu papel social, promove uma gestão compartilhada com a comunidade no sentido de consolidar a autonomia, a qualidade do ensino e a democracia nos espaços das instituições escolares.

Uma das funções da escola pública é difundir valores e o cumprimento de propósitos capazes de construir os sujeitos socialmente críticos e com um conceito bem definido de justiça, respeito e cidadania como relata as autoras:

O direito de todos à educação esta estabelecida na constituição de 1988 e na LDB, sendo um dever do estado e da família promovê-la. A finalidade da educação é o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho (constituição, art.205, e LDB, art. 2º). Isto significa que a missão da escola, tal como definido em lei é, justamente, promover o pleno desenvolvimento de educando, preparando-o



para a cidadania e qualificando-o para o trabalho. ( PENIN e VIEIRA, 2002,p.20).

A escola plural é a única capaz de formar cidadãos preparados para uma sociedade marcada pela diversidade. Nesse sentido é preciso que as atitudes sejam avaliadas e os valores revistos para que a inclusão social aconteça. Para torna a escola publica laica são necessárias inovações que marque as mudanças que ocorrera no papel social da escola.

Um dos grandes desafios é edificar uma escola que consiga construir uma educação formadora, fortalecendo as necessidades primordiais da comunidade escolar e instituindo ações educativas que ressalte a pluralidade, diversidade, coletividade, participação, autonomia e estimule os alunos no seu processo de aprendizagem, seja ele pra vida ou para o próprio mercado de trabalho.

Ainda vale lembrar que à escola pública tem uma função de proporcionar um espaço de vivência em torno da democracia, com alguns princípios como garantir a pluralidade, construir autonomia desta forma cria um ambiente privilegiado para que os valores éticos sejam compartilhados. A escola é o grande espaço de socialização onde nos preparamos para viver civilizadamente, integrados a uma sociedade. Para isso, ela deve também ser um espaço lúdico e prazeroso, além de certamente, dar competência técnica, o conhecimento, e também competência política, no sentido de formar cidadania.

As escolas bem dirigidas, conforme evidenciado pelo desempenho dos alunos e pela percepção clara dos professores sobre seu trabalho, exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os funcionários e a participação na construção dos objetivos pedagógicos [...] (LUCK, 2009.p.29).

A melhor maneira para seguir este caminho de uma instituição bem organizada e com um desempenho social e cultural do aluno, é a escola democrática, mais aberta às comunidades, inclusive dando-lhes voz nas decisões mais importantes no desenvolvimento de seus filhos e nas metas pedagógica que a escola propõe, no entanto a mesma deve ter consciência crítica e estar preparada para os novos tempos. Essa interatividade pode ser a chave para se obter melhores resultados em qualquer nível de ensino.

Uma escola com uma gestão escolar democrática, que foi temática abordada e defendida, tem uma chance maior de acertar se estiver em sintonia com as demandas da população escolar. Propiciar o debate sobre questões as de participação e autonomia são os pilares dessa convivência escola-comunidade, cuja esperança está na formação de melhores e talentosos líderes políticos e comunitários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso estudo monográfico sob o título Desafios e Perspectivas da Gestão Democrática foi desenvolvido em três capítulos onde pretendemos melhor compreender uma abordagem histórica das concepções acerca da gestão democrática, discutir tendências atuais e novos desafios da mesma onde enfocamos a autonomia da escola e o Projeto Político Pedagógico como fator principal de reconhecer as necessidades da comunidade escolar e fecharemos com uma identificação da escola e a nova reflexão acerca da gestão democrática e o seu papel social em nossa sociedade. Desta forma, o presente estudo justifica-se pela relevância do tema e sua contemporaneidade no atual processo de amadurecimento da Democracia brasileira.

Dentro da realidade exposta analisamos as linhas estruturais e políticas dos desafios e as perspectivas do processo de gestão democrática, suas implicações na escola e por conseqüência no ensino–aprendizagem contextualizando e analisando o envolvimento dos autores e gestores escolares da Escola: alunos, professores, família e comunidade. A partir do resgate da construção do significado da cidadania através da autonomia da escola do Projeto Político Pedagógico que assegure e legitime a inclusão da gestão democrática como fonte de construção de um saber crítico e democrático.

Com a nova constituição em 1988 que começa a ser discutida o conceito da gestão participativa em diversos setores das políticas públicas, principalmente na Educação, nosso maior desafio foi apresentar as concepções que norteiam essa visão e destacar os melhoramentos que a gestão contempla dentro da escola, com esse novo papel social que a escola tem que exercer.

Nesse trabalho enfatizamos em linhas gerais as mudanças de paradigmas com nuances diferentes mudando o olhar em torno da gestão de um modelo estático para um modelo dinâmico, fazendo com que as mudanças viesse a ocorrer bem como alguns princípios norteadores que estabelece a gestão democrática como meio de transformação para um educação mais centrada nas necessidades da escola e da comunidade escolar num geral.

Além dessas considerações, é preciso salientar que ainda precisamos de muitos passos em direção da construção das concepções e teorias aqui defendidas,

por ainda termos uma realidade em que gestão democrática não existe, saindo da ideia e perspectiva de que a escola é um espaço de construção de democracia e cidadania.

## REFERÊNCIAS

DAVIS, Claudia [et al], VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP e A, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). **Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, Moacir. *Novas perspectivas para a Educação* in: **Revista Pedagógica Pátio**. ano XI, nº 41, fev/abr, 2007, p. 8-11.

GONÇALVES, Renata. **Elaboração da Proposta Pedagógica: Diretrizes Curriculares Nacionais**. [S/D]. Disponível em: [www.monografias.br/brasilecola.com/pedagogia/elaboração-proposta-pedagogia](http://www.monografias.br/brasilecola.com/pedagogia/elaboração-proposta-pedagogia). acesso em 22/05/11.

HORA, Denair Leal da. **Gestão Democrática na escola**. Campinas, SP: Papirus, 1994. (coleção Magistério: Formação e trabalho Pedagógico)

LIBANIO, José Carlos et all. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** (Coleção docência em formação) São Paulo. 5 ed. Cortez, 2007.

LUCK, Heloisa. [et all]. **A escola participativa: o trabalho do Gestor**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**: 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, série: cadernos de Gestão.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão de paradigmática**. 4 ed, Petrópolis, RJ Vozes, 2008, série caderno de Gestão.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In Revista em aberto, Brasília, V17, nº 12, fev/jun, 2000, p. 11-33.

LUCK, Heloisa: **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 3 ed, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, série cadernos de gestão.

SANDER, Benno. **Política, gestão e qualidade do ensino.** In: Bezerra, Moura Costa (Orgs)... [et. Al]. Brasília: Líber livro, 2009, p. 83-95.

WERLE, Flavia Olinó Correia. **Conselhos Escolares: implicações na Gestão da Escola Básica.** Rio de Janeiro, DP e A, 2003.