



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO:  
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INTERDISCIPLINARES**

MARIA EDINALVA DA SILVA FARIAS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR PARA O  
FORTELECIMENTO DO PROCESSO EDUCATIVO**

**GUARABIRA – PB  
2014**

MARIA EDINALVA DA SILVA FARIAS

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR PARA O  
FORTALECIMENTO DO PROCESSO EDUCATIVO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Orientador: Luciano Nascimento Silva

**GUARABIRA – PB**  
**2014**

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.

F224i Farias, Maria Edinalva da Silva

A importância da gestão democrática escolar para o fortalecimento do processo educativo [manuscrito] : / MARIA EDINALVA DA SILVA FARIAS. - 2014.

39 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Luciano Nascimento da Silva, Departamento de DCJ".

"Co-Orientação: Juarez Nogueira Lins, Departamento de DL". 1. Gestão Escolar. 2. Democratização do Ensino. 3. Processo Educativo. I. Título.

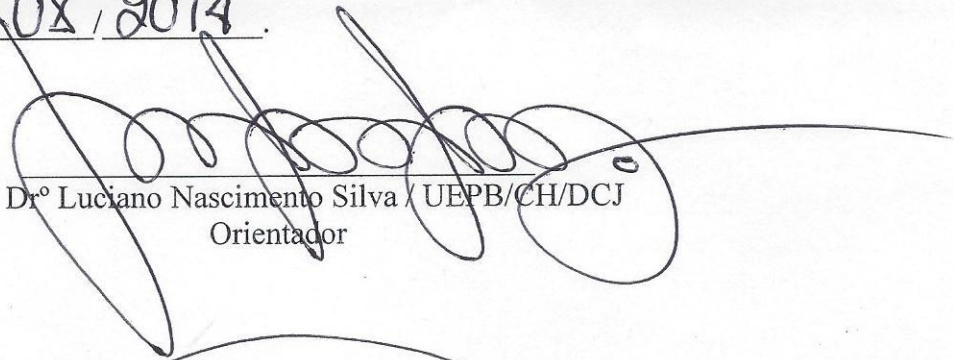
21. ed. CDD 371.207

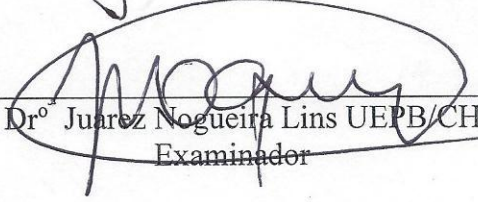
**MARIA EDINALVA DA SILVA FARIAS**

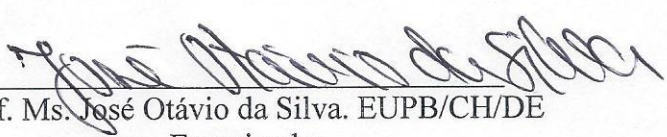
**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR PARA O  
FORTALECIMENTO DO PROCESSO EDUCATIVO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Aprovada em 30/08/2014.

  
Prof.º Dr.º Luciano Nascimento Silva / UEPB/CH/DCJ  
Orientador

  
Prof.º Dr.º Juares Nogueira Lins UEPB/CH/DL  
Examinador

  
Prof. Ms. José Otávio da Silva. UEPB/CH/DE  
Examinador

## **DEDICATÓRIA**

A todos que de direta e indiretamente contribuíram para a conclusão deste curso, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter concedido dons como paciência e sabedoria para vencer os obstáculos vivenciados neste período de aprendizagem e me capacitado para por em prática no cotidiano de minha existência toda aprendizagem alcançada.

A minha família que me deram possibilidades para minha formação.

A todos os professores que colaboraram para minha formação, através de suas experiências, capacidade de transportar o ensinamento com clareza e dedicação.

Ao meu orientador professor Luciano Nascimento Silva, que me passou seu conhecimento, orientando, sempre com paciência e dedicação, de acordo com suas possibilidades e conhecimentos, principalmente pelos gestos de compreensão, confiança, empenho e disponibilidade.

A todos os colegas do curso que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação nos trabalhos realizados durante este período. Pelos momentos vivenciados, o bom relacionamento de amizade durante todo tempo percorrido.

“O sucesso é um professor perverso. Ele seduz as pessoas inteligentes e as faz pensar que jamais vão cair.”

Bill Gates

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral, discutir a importância da Gestão democrática escolar para o fortalecimento do processo educativo. Tomou-se como objeto de estudo a realidade vivenciada por nós no contexto da instituição educativa pública, através da qual se analisou como a gestão democrática tem contribuído com a prática pedagógica da escola, surgindo o seguinte questionamento: até que ponto a implantação de uma Gestão democrática e participativa contribui para o fortalecimento da escola? Como objetivos específicos tem-se apresentar o contexto político da democratização da educação no Brasil, investigar a concepção de gestão escolar democrática à luz da teoria da educação e identificar que fatores que atuam como determinantes na configuração dos processos de gestão no âmbito escolar. Utilizou-se no estudo, o método qualitativo tendo como principal instrumento para coleta de dados, a pesquisa bibliográfica. Os resultados da pesquisa proporcionaram a oportunidade de refletir sobre a importância da participação de todos envolvidos no processo educativo, como também analisar o trabalho feito pela gestão escolar numa perspectiva democrática e participativa, percebendo de que forma essa participação poderá ser otimizada para o fortalecimento do processo educativo.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Democratização do Ensino. Processo Educativo.



## **ABSTRACT**

This work aims generally discuss the importance of democratic school management to strengthen the educational process. Became an object of study the reality experienced by us in the context of public educational institution, through which analyzed how the democratic management has contributed to the school's pedagogical practice, emerging the following question: to what extent the implementation of a Management democratic and participatory contributes to the strengthening of school? The specific objectives has been presenting the political context of the democratization of education in Brazil, to investigate the design of democratic school management in the light of the theory of education and identify factors that play a determining role in the configuration management processes in schools. It was used in the study, the qualitative method with the primary instrument for data collection, the research literature. The survey results provided the opportunity to reflect on the importance of participation by all involved in the educational process, but also analyze the work done by the school administration in a democratic and participatory perspective, noting how this participation can be optimized for strengthening the process education.

**Keywords:** School Management. Democratization of Education. The Educational Process.

## LISTA DE SIGLAS

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
EGE	Equipe de Gestão Escolar
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

Resumo .....	7
Introdução .....	9
<b>Capítulo 1: Gestão escolar e a democratização do ensino .....</b>	<b>12</b>
1.1. Gestão escolar: conceitos .....	13
1.2. Políticas educacionais e democratização da educação no Brasil .....	15
1.3. A ideia da Democratização .....	16
<b>Capítulo 2: Gestão escolar democrática .....</b>	<b>21</b>
2.1. A descentralização educativa .....	21
2.2. O desenvolvimento de uma gestão democrática na escola .....	22
2.3. A Função da Gestão numa Perspectiva Democrática .....	26
<b>Capítulo 3 – Elaboração de uma gestão democrática escolar .....</b>	<b>29</b>
3. Ferramentas para a constituição de uma gestão democrática escolar no processo educativo .....	30
<b>4. Considerações Finais .....</b>	<b>35</b>
<b>5. Referências .....</b>	<b>37</b>

## **Introdução**

Na sociedade de hoje, onde os processos estão a serviço da economia global, é imperativo repensar ações escolares à luz de gestão da qualidade no serviço prestado. Não devemos esquecer que a gestão da qualidade envolve todos os interessados, portanto, ela é de pouca utilidade para sobreviver dentro de processos institucionais se as medidas para a prestação de um serviço de qualidade global não estão implementadas.

Partindo para outro eixo de análise, temos que a democratização do ensino e da escola nos conduz a vivência do exercício da cidadania, através de participação e tomadas de decisões no cotidiano da escola. Consiste num processo a ser desenvolvido paulatinamente no coletivo, que resulta, sobretudo, da concepção de gestão e de participação que temos. A forma como compreendemos e vivenciamos o processo de gestão de uma instituição vai evidenciar o alcance da natureza política e social da gestão democrática que se quer implementar na mesma.

A partir disso, é relevante observar que concebemos a escola como sendo um espaço heterogêneo, de contradições e divergências. Quando buscamos construir um processo de gestão calcado nas relações de participação, faz-se necessário exercitar o discurso, do respeito às diferenças, assegurando a liberdade de expressão, a relação democrática, a serem vivenciadas no cotidiano da escola, onde o fazer coletivo, a partir das instâncias colegiadas se incorporam a gestão agregando valores, logo a mesma deixa de ser o exercício uno e passa a ser uma gestão colegiada viabilizando a participação dos diversos segmentos da escola, bem como da comunidade como um todo.

Dessa maneira, essa tomada de consciência e, conseqüentemente, mudança de postura do gestor, possibilitará a construção de uma educação de qualidade e socialmente relevante.

Além disso, há evidência sobre a forma como a falta de processos institucionais sistemáticos, avaliados e melhorados, afetam o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes, refletindo em ambos os testes de desempenho aplicados a nível nacional, e no desenvolvimento de habilidades necessárias para a vida dos alunos.

O objeto de estudo desta monografia parte da realidade vivenciada por nós no contexto da escola pública, surgindo o seguinte questionamento: até que ponto a

implantação de uma Gestão democrática e participativa contribui para o fortalecimento da escola? Desta maneira, entendemos que a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e o fortalecimento da gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões colegiadas, envolvendo todos os segmentos da escola e orientadas pelo sentido, político e pedagógicos presentes nessas práticas.

O conjunto de políticas institucionais concebe a escola como uma comunidade educativa que deveria, a partir das práticas cotidianas, promover uma maior participação, por meio de uma forma de convivência democrática. Isto significa mais compreensão da necessidade de viver entre muitos, todos iguais em dignidade, respeito às diferenças, unidos para o objetivo comum de aprendizagem.

A gestão de uma comunidade implica o pressuposto de que os objetivos são bem comuns e democraticamente geridos, e é a partir da base escolar que a realização será uma ação conjunta e colaborativa.

Ser “parte” de algo é o que dá o direito e o dever de participar. Gerenciar democraticamente em escolas do Brasil tem sido um desafio complexo, visto que estamos acostumados, para alcançar nossos objetivos, com estilos e práticas suficientemente autoritários. A gestão escolar democrática deve possuir uma especificidade, incluindo visões, valores, estratégia e habilidades.

Por meio dessa discussão, é possível depreender que a função primordial de uma Gestão democrática é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvida na escola, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente desejada.

Com base no exposto, configura objetivo geral que norteia este trabalho de conclusão discutir a importância da Gestão democrática escolar para o fortalecimento do processo educativo. Como objetivos específicos, é possível citar a busca por apresentar o contexto político da democratização da educação no Brasil, investigar a concepção de gestão escolar democrática à luz da teoria da educação e identificar que fatores que atuam como determinantes na configuração dos processos de gestão no âmbito escolar.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um estudo sobre a importância da Gestão democrática escolar para o fortalecimento do processo educativo, apresenta relevância acadêmica e social, uma vez que proporcionará reflexão a cerca de como a gestão

democrática pode ser implementada na Escola, os desafios e possibilidades encontradas no decorrer do processo e até que ponto tem contribuído para a melhoria da educação na nossa escola.

## Capítulo 1: Gestão escolar e a democratização do ensino

### *1.1. Gestão escolar: conceitos*

O conceito de gestão escolar não é sinônimo de administração escolar, embora esteja incluído. A gestão escolar é, juntamente com a cultura escolar, uma gestão das consequências, e isso requer sempre um responsável, que deve assumir a liderança. Mas a gestão da escola não se resume ao papel do diretor, que inclui o trabalho colegial e ligações estabelecidas com toda comunidade externa, por meio de atividades variadas com esta.

A Gestão é um elemento-chave da qualidade do desempenho escolar, especialmente na medida em que aumenta a descentralização da tomada de decisão nos sistemas de ensino.

Escolas eficazes e o sucesso de seus processos são baseados em uma boa gestão que afeta o clima organizacional, as formas de liderança institucional e de condução sobre a ótima utilização dos recursos humanos e tempo em tarefas de planejamento e distribuição do trabalho e da produtividade, a eficiência da gestão e execução do material e, em suma, a qualidade de cada um dos processos que estão instituídos dentro deles.

A Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Em linhas gerais, caracteriza-se pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Conforme afirma Afonso,

[...] o diretor está, cada vez mais, obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz a o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão (AFONSO, 2001, p. 44).

No sentido exposto pelo autor, o diretor escolar sob a perspectiva da gestão democrática deve, pois, buscar busca por uma educação que possibilite aos sujeitos superar a superação dos desafios do momento, aumentando a autoestima e a confiança necessária para operar sobre a restrição do que lhe é negado, observa-se que vários educadores procurando respostas que levem em consideração o problema de desenvolvimento econômico e a participação da comunidade, iniciando, assim, a busca da inserção crítica do cidadão brasileiro no processo de democratização da escola no país.

É necessário estabelecer uma política de educação que peça contas, mas que também forneça suporte para uma gestão ligada à qualidade da educação, para gerar valor agregado para a comunidade educativa e da sociedade. Para isso, é necessário implementar processos de planejamento estratégico, definido como o processo que nos permite antecipar as ações necessárias para a melhoria contínua da mesma (COLARES, 2003).

Para alcançar uma educação de qualidade, são exigidas ações integradas, que articulam as várias instâncias da vida escolar. Por isso, faz-se necessário que os responsáveis pelos processos de gestão assumam-se como líderes da organização e entender que a sua competência não pode estar restrita a apenas ao caminho educacional ou administrativo.

Em qualquer gestão escolar institucional, deve estar presente a capacidade de inovar e implementar planos, com criatividade, tornando possível que estes processos ocorram, e tomar consciência das necessidades, promover, analisar as barreiras ao seu desenvolvimento e tomar as iniciativas adequadas para a sua execução (FERREIRA, 2000).

Qualidade e eficiência são dois lados da mesma moeda. Tudo o que contribui para melhorar a qualidade afeta positivamente a eficácia e a eficiência das instituições de ensino.

No momento em que se melhora a qualidade, se reduzem os obstáculos para a realização dos objetivos educacionais. Se você começa a fazer as coisas direito, os processos tornam-se mais eficientes e aumentam a confiança e o clima de trabalho, para a melhoria contínua.

É pertinente, para estabelecer um padrão de comportamento comum a todas as entidades ligadas à educação, definir claramente a cultura da instituição com uma



declaração por escrito que contenham a missão, a visão e os valores da instituição. Isso vai esclarecer tais metas, colaborando para alcançar um objetivo comum a todos os envolvidos.

### *1.2. Políticas educacionais e democratização da educação no Brasil*

A discussão sobre a democratização da gestão escolar não é recente, sendo objeto de pesquisa de estudiosos da área e considerada por estes como um importante mecanismo que alçará a educação pública à qualidade e universalização do ensino pelo viés da cidadania.

Essa discussão tem seu contexto nas transformações sociais influenciadas pelas políticas neoliberais que surgiram em meados de 1990, resultantes da revolução científica e tecnológica, da hegemonia do mercado econômico e das mudanças na organização do trabalho.

No caso do Brasil, a reforma educacional ocorrida a partir da década de 1990, por meio de inúmeros instrumentos legais, resoluções, decretos, portarias, configura o conjunto de temas e representações da estrutura educacional atual que buscava produzir uma nova racionalidade organizacional e sistêmica da educação escolar do País.

Este contexto foi marcado pela influência de organismos internacionais financiadores, tais como FMI - Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial, que intervêm nas políticas econômicas e sociais do país. O Brasil também participou em Jomtien, na Tailândia em março de 1990, e em Nova Delhi em dezembro de 1993, de Conferência Mundial de Educação para Todos, convocada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e Banco Mundial.

Na conferência declarou-se a necessidade de construção das bases de um Plano Decenal de Educação para os países subdesenvolvidos, de maior população do mundo. Os debates se deslocaram para os conteúdos administrativos propondo modelos de gestão da escola com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia do sistema de ensino como um todo.

Novos termos passaram a constituir elementos importantes para a efetivação da Gestão Democrática, destacando-se dentre eles; a descentralização dos recursos

financeiros, a autonomia às unidades escolares, a criação e o fortalecimento de mecanismos de participação da sociedade no interior da escola, baseado no pressuposto de que as escolas devem superar os problemas educacionais administrativos, melhorando seus recursos (CABRAL NETO; ALMEIDA, 2000).

De acordo com Oliveira et al (2000), através da LDB 9394/96 o Brasil atendeu aos compromissos assumidos internacionalmente, de buscar atender a demanda de universalização do ensino básico, por ocasião de sua participação na Conferência Mundial de Educação para Todos. Ainda organizou uma Comissão Especial com a intenção de elaborar o Plano Decenal de Educação para Todos, pautado no discurso de diminuição dos altos índices de analfabetismo e promoção da inclusão e integração desse contingente humano na vida social produtiva. Sob esse aspecto a finalidade das discussões centrou-se na temática da descentralização e democratização na educação influenciando a organização do sistema de ensino no país.

De acordo com Gorni, a Pedagogia da Qualidade Total assumiu, no contexto escolar, o papel de realizar inovações educacionais, tais como: “[...] descentralização, parceria, extinção de órgãos, privatização, novas formas de gestão, controle local e comunitário das escolas [...]” (GORNI, 2001, p. 06). Com isso, a compreensão do significado da gestão da educação passou a vincular-se às novas exigências do mundo globalizado com sua complexa rede de determinações, tendo como referência fundamental a formação para a cidadania.

Caracterizadas pelas novas propostas, uma série de mudanças, passaram a compor o cenário das instituições de ensino público, com o intuito de buscar uma nova delimitação para o campo pedagógico da escola, muito embora a mobilização de movimentos reivindicatórios (associações e sindicatos de professores) desejosos de tomar parte das decisões sociais e coletivas já emergissem desde a década de 1930.

É nesse contexto que a constituição e a trajetória histórica das políticas educacionais tem favorecido ações no setor, destacando-se, particularmente, a gestão e organização, a formação inicial e continuada, a estrutura curricular e os processos de participação.

### *1.3. A ideia da Democratização*

Antes mesmo que se delineassem os contornos do Programa de Desenvolvimento da Educação (PDE), estratégia gerencial desse novo contexto que tem como meta a busca da eficácia, eficiência e equidade no ensino público, a relação existente entre a educação e a democracia vinha sendo amplamente estudada, convertendo-se na base da implantação do Plano. Observa Ayuste:

Desde que Dewey converteu essa relação em tema central de suas reflexões e propostas pedagógicas, apesar das contribuições que vêm sendo dadas a esse tema, ainda hoje permanece imprescindível refletir sobre a mesma.

Nas sociedades democráticas, é pressuposto de excelência o caráter democrático da educação, mas essa é uma obviedade que necessita de revisão. É certo que os partidos políticos que aspiram governar incluem em seus programas temas referentes à educação e os governos eleitos pela cidadania devem prestar contas à sociedade do tipo de educação que consideram socialmente desejável e do funcionamento das instituições de ensino (AYUSTE, 1997, p. 26).

Contudo, esse é apenas um dos aspectos da educação democrática, sendo fundamental por representar a base dos sistemas educativos democráticos, mas insuficiente para esclarecer se o sentido da democracia se encontra presente em todos os cenários e processos que configuram a ação educativa.

Nesse sentido, constitui um dos pressupostos do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) que as instituições capazes de contribuir de maneira eficaz para a formação de cidadãos aptos ao exercício democrático sejam aquelas que se sirvam dos instrumentos pedagógicos, canais de participação e sistemas organizativos necessários para favorecer práticas democráticas e a aquisição de habilidades e valores tais como a capacidade deliberativa e as competências para dialogar.

Cunha observa que Dewey “[...] assinala que a educação é o processo de participação do indivíduo na consciência social” (CUNHA, 2001, p. 72). Esse processo se desenvolve inconscientemente desde o nascimento, formando sua consciência e determinando seus hábitos, sendo a diferença entre um processo educativo vital, inconsciente e incidental o contraponto que o processo escolarizado, consciente e sistemático pode atribuir a essa participação.

Acrescenta ainda Cunha que, nas suas obras, Dewey aponta os critérios do que seja e do que deve ser uma comunidade democrática, relativizando o poder de transmissão que a escola tem sobre outras instituições, como a família, a igreja, os partidos políticos, os meios de comunicação, etc., orientada para formar “as disposições

dos seres imaturos”. Sobre essa questão é o entendimento do teórico, segundo Cunha a partir das considerações de Dewey:

A escola, comparada a outras instituições, é um “meio superficial”, porque opera geralmente na transmissão como impressão quando deveria operar na transmissão como comunicação. Para Dewey, o que deve caracterizar uma educação democrática é a comunicação, em seu significado mais pragmático, entendida como um processo no qual se compartilham experiências, até que estas passem a ser de posse de todos. Contudo, como a vida social e individual sempre se reconstrói e se ajusta, pode-se afirmar que a sociedade não existe apenas pela comunicação, mas sim nela (DEWEY, 2001, p. 75).

Uma comunidade, mesmo democrática, não o é somente porque seus membros trabalham para uma mesma finalidade, mas sim porque todos tenham oportunidades e condições para conhecer, interessar-se e aceitar que essa finalidade represente o bem comum.

Ao mesmo tempo, a possibilidade de que todos estejam informados acerca dos interesses e propósitos de cada um é extremamente importante, para justificar a aceitação de regras sociais, procedimentos coletivos e das próprias leis estabelecidas.

Existem muitas relações que não são unicamente sociais. Os indivíduos utilizam uns aos outros para obter resultados, sem levar em conta as disposições emocionais e intelectuais e tampouco o consentimento daqueles que são utilizados.

Tais usos expressam uma superioridade física ou uma superioridade de posição, habilidades técnicas e domínio dos instrumentos necessários. As relações entre pais e filhos, professores e alunos, patrões e empregados, governantes e governados, subsistem nesse plano, não se constituindo em verdadeiros grupos sociais, inobstante a intimidade que as caracteriza e os resultados esperados, uma vez que no fato de dar e receber ordens os propósitos não são idênticos nem há a comunicação dos interesses. (DEWEY, 2001, p. 79)

A função de qualquer instituição social é, ou deveria ser, ampliar e aperfeiçoar a experiência, conforme assinala Dewey e somente a instituição educacional pode cumprir com essa finalidade, uma vez que seus interesses tendem a ser mais limitados e práticos.

A diversidade crescente das atividades sociais e econômicas e do próprio conhecimento científico e técnico, junto à modernização dos processos educativos, faz com que a educação se configure mais como um processo vital, sistemático e consciente, a tal ponto que se torna responsável pela configuração e o fortalecimento de

uma sociedade democrática ou, contrariamente, pela configuração de uma ordem social desigual e discriminatória, conforme as escolhas feitas.

Também Locke oferece uma aproximação entre a educação e a democracia, que é definida por Lago (2002, p. 27), que pondera que “Locke afirma que a educação deve estar em harmonia com a socialização de classe, apesar de que as diferenças entre os indivíduos são produto da educação que receberam”.

Assim, se as diferenças sociais dependem da educação recebida, isso serve para que se mantenham privilégios no acesso a ela e em sua qualidade como forma de dominação social de uma classe sobre outra, sendo os membros de cada classe educados da forma que convém aos interesses das classes dirigentes. O ponto culminante dessa educação é a atribuição de direitos de cidadania somente àqueles que detêm privilégios de classe. (LAGO, 2002).

Diante dessas considerações iniciais, a mútua implicação existente entre a educação e a democracia é evidente. Sua afinidade e sua convergência não apenas são claras mas também profundas: educar é, sobretudo, formar homens aptos a viver em sociedade, que se colocam como sujeitos ativos e participativos, construtores de sua própria história.

Consolidar uma sociedade democrática requer, portanto, estimular hábitos de convivência e de respeito, comportamentos baseados no interesse pelas questões públicas e coletivas que afetam a vida de todos os homens.

No âmbito coletivo, essa implicação encontra reforço em três aspectos fundamentais, segundo Santos (2002): a democratização dos conteúdos do ensino, a pedagogia da democracia como formação de atitudes e a participação de todos os elementos que integram o sistema educativo. Essa provocação, transposta para o PDE, significa o alicerce das novas políticas educacionais brasileiras.

Todo espaço educacional pressupõe a convivência entre os pares. A possibilidade de conviver, trocar e vivenciar situações do cotidiano é um objetivo implícito no processo de aprendizagem, bem como no desenvolvimento humano.

Para que os alunos aprendam a viver juntos, é necessário que os professores se dêem conta da importância da interação que se estabelece entre o aluno, os conteúdos e os materiais de aprendizagem: “assim, planejam diversas estratégias cognitivas para orientar a interação de forma eficaz”. (AGUADO, 2000, p. 121)

Não obstante, também são importantes as interações que o aluno estabelece com as pessoas que o rodeiam, devendo ser analisada a influência educativa que exerce o professor e os colegas nesse sentido. Para Aguado (ibid, p. 121):

Quando se participa de grupos de trabalho, de estudo, de caráter social ou de qualquer natureza, se observa que há pessoas que se distinguem pelas ideias que aportam e pelas ações que realizam, em benefício do trabalho que deve ser desenvolvido pelo grupo. Também se observa que há pessoas que fazem todo o possível para obstaculizar o trabalho, encontrando em tudo dificuldades e defeitos.

No aprendizado da convivência, portanto, são muito importantes as atitudes e as qualidades favoráveis do caráter e da personalidade, pois o bom êxito da ação cooperativa se apoia nas manifestações positivas que permitem alcançar, da melhor forma possível, os objetivos propostos.

Para os Parâmetros Curriculares Nacionais, o pensamento crítico-reflexivo e a habilidade para o trabalho solidário (ou trabalho em grupo) tornam-se cada vez mais virtudes necessárias ao desenvolvimento e à sobrevivência do ser humano. Esse processo de construção busca a formação de seres pensantes ativos na sociedade. (PIRONELL, 2002)

Papert (2004, p. 17) considera que a função dos professores se estende para além de agrupar seus alunos para que desenvolvam determinadas tarefas, de dar instruções e informar aos alunos que devem desenvolver as atividades em pares ou grupos. Para ele “nem todo trabalho em grupo em aula é necessariamente aprendizagem cooperativa ou colaborativa, sendo imprescindível saber de que forma ensinar a alcançar a meta, cooperando e colaborando uns com os outros”. (Papert, p. 17)

O tipo de educação que se consagra, nesse sentido, é a que propõe a liberdade e a convivência, sendo norma de conduta e de harmonia social que se estabelece entre os alunos. Nesse sentido, a convivência democrática, a promoção de atividades que visem o bem-estar da comunidade escolar, com a participação dos alunos, são fatores fundamentais na construção da identidade desses alunos como cidadãos e grandes desafios postos aos educadores.

Este desafio exige o estabelecimento de processos de reflexão-ação-reflexão, nas diversas formas de interação entre os alunos, nas suas relações, revisando seus próprios

conceitos e procedimentos, com vistas à melhoria da qualidade de ensino e de aprendizagem.

Diante disso, se torna inquestionável que o exercício da democracia exige do cidadão a aquisição de determinados saberes acerca da sociedade, do mundo, dos elementos necessários para que possa emitir juízos sobre fatos políticos, econômicos, sociais, etc., tomando atitudes consequentes diante deles.

O tipo de educação que se consagra, nesse sentido, é a que propõe a liberdade e a convivência, sendo norma de conduta e de harmonia social, de convivência no marco de um mundo globalizado e dos desafios que ele apresenta.

## **Capítulo 2: Gestão escolar democrática**

### *2.1.A descentralização educativa*

A matriz centralizada da maioria dos sistemas de ensino da região da América Latina foi mantida ao longo de grande parte do século passado. Esta característica esteve mais ligada à origem do Estado liberal do que às estratégias keynesianas da crise pós-1929.

No entanto, a sua mudança de perspectiva coincide com a profunda crise que o estado de bem-estar sofreu na região a partir do final dos anos 70. Isto levou muitos estudos a relacionarem a necessidade de descentralização, tanto dos serviços de ensino, como das políticas públicas, unicamente com aspectos vinculados à crise fiscal, endividamento externo, aspectos excessivos de burocratização do sistema público com o público e da falta de capacidade dos Estados para atender às demandas de toda a sociedade.

Deste modo, e principalmente da incidência de organismos de financiamento internacional, os fatores fiscais cobraram preponderância frente à necessidade de repensar globalmente o novo tipo de articulação entre Estado e sociedade, que seria gerada pela crise do tipo de estado vigente.

Esse fato, em grande parte, significou a retirada do Estado de suas responsabilidades na área social, sem o desenvolvimento de estratégias para a comunidade participativa, ou seja, gerando alternativas que impedem o crescimento da desigualdade e da pobreza.

Neste contexto, na região iniciaram-se um conjunto de processos para descentralizar sistemas de ensino que, em sua maioria, tiveram um denominador comum para aliviar a crise fiscal.

O tipo mais comum de reforma na região na década de 1980 foi uma tentativa de reduzir gastos do governo central na educação por decisões de descentralização (ou seja, gestão) na educação e, em menor medida, o financiamento da educação (LAGO, 2002).

Apesar de ter como marco um conjunto de “receitas” relativamente homogêneas, as pesquisas na área têm assumido desenvolvimentos específicos de acordo com as condições sociopolíticas, necessidades econômicas e educacionais de cada país.

## *2.2.O desenvolvimento de uma gestão democrática na escola*

A construção da gestão democrática na escola, de acordo com Veiga (2001), passou a ser implantada por meio da participação, entendida como a articulação entre a ação educativa e a administração escolar. Esta deve buscar superar tanto o autoritarismo da escola tradicional quanto a autogestão da escola nova, por meio de um novo enfoque de organização escolar que contemple o conhecimento, a compreensão e a participação de todos na elaboração das normas necessárias para garantia dos interesses coletivos. O sentido pedagógico da administração colegiada reside, pois, na operacionalização de constantes momentos de análise, discussão dos problemas escolares e na busca de estratégias viáveis para atingir a finalidade essencial da escola.

Com isso, a inserção de todos os sujeitos envolvidos nos problemas cotidianos, provoca um efeito pedagógico sobre todos os integrantes, pois, à medida que todos pensam nos problemas, propõem soluções e participam das decisões, também assumem o papel de co-responsáveis no projeto educativo da escola e por extensão da comunidade. Para que a escola possa se organizar democraticamente e atingir seu objetivo maior é de fundamental importância o trabalho da equipe pedagógica e diretiva da escola.

Entretanto, os conceitos de gestão, administração e gerência, de modo geral, são quase sempre tomados como sinônimos. Libâneo (2001, p.76) observa, por exemplo, que os termos *gestão* e *direção* ora são tomados como sinônimos, ora o primeiro praticamente se confundindo com administração e o segundo como um aspecto



do processo administrativo. Ferreira (2000) distingue os conceitos de *administração*, *gestão* e *gerência*.

O primeiro, segundo a autora, de maior abrangência, envolvendo aspectos teóricos e científicos do processo de organização; o segundo, relacionado com a coordenação ou direção de uma prática, que envolve planejamento e avaliação e que concretiza uma linha de ação ou um plano; o terceiro, mais limitado a aspectos técnicos e de execução da ação. Libâneo (2001, p. 77) por sua vez, acrescenta ao conceito de *gestão* a dimensão de atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Neste sentido, segundo este autor, seria sinônimo de *administração*. Já a direção, segundo ele, é princípio e atributo da gestão, canalizando o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. A direção, ainda de acordo com Libâneo (2001, p. 77), põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível.

Segundo Portugal (2001, p. 03), a utilização do termo gestão tomou o lugar de administração não apenas como uma simples substituição de palavras, mas sim como uma mudança de paradigma, pois, anteriormente o “diretor era um administrador que enfeixava as decisões em suas mãos. Como gestor, agora, ele compartilha com os seus colaboradores tanto na formulação da Proposta Política Pedagógica como na sua implementação no dia-a-dia” (PORTUGAL, 2001, p. 03).

Como se percebe, anteriormente o diretor era um administrador que aglutinava as decisões em suas mãos. Como gestor, entretanto, compartilha com os seus colaboradores tanto na formulação da Proposta Político-Pedagógica como na sua implementação no dia a dia. Nesse sentido, a utilização do termo gestão tomou o lugar de administração não apenas como uma simples substituição de palavras, mas sim como uma mudança de paradigma. Para o autor o termo pode significar um tempo de mudança, um caminho para a Gestão Compartilhada.

Também Colares e Colares (2003, p. 90) apresenta uma distinção bastante interessante sobre o tema, apontando o antagonismo entre administração e gestão escolar. Segundo os autores, a administração escolar tinha base “[...] autoritária, individualista e fragmentada, reproduzindo e mantendo a ideologia da sociedade ou do

sistema capitalista”. Por outro lado, a gestão reconhece o diretor pela sua competência e liderança de executar as vontades coletivas, em que a participação é a tônica das atividades desenvolvidas na escola, dividindo responsabilidades e descentralizando as ações.

Lück (2000, p. 16), por sua vez, esclarece a dicotomia administração/gestão, afirmando que o termo gestão abrange uma série de concepções não abarcadas pelo conceito de administração, podendo-se citar,

[...] a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como um entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

Como se percebe, a Gestão Democrática da educação define-se, portanto, pelo compromisso de quem toma decisões, consciente da importância do trabalho coletivo e entende o diálogo como uma disposição de compreender o outro. De acordo com Marques (2007), a gestão democrática abre espaço para a construção de uma escola pública de qualidade, uma vez que atende aos interesses da maioria da população brasileira, possibilitando a vivência democrática sob uma perspectiva diferenciada do que foi feito na política educacional brasileira.

A gestão escolar também apresenta distintos enfoques, como: o enfoque científico-racional e o enfoque crítico. No enfoque científico-racional, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. Ênfase à estrutura organizacional (cargos e funções, hierarquia, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos feitos de cima para baixo). Se expressa em modelos de administração científica, qualidade total, etc.

No enfoque crítico, de cunho sócio-político, a organização escolar é entendida como um sistema que agrega pessoas, havendo ênfase na intencionalidade, nas interações sociais entre elas e no contexto sócio-político. A organização escolar não é

uma coisa totalmente objetiva, funcional, neutra, mas sim uma construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e comunidade.

Essa construção da gestão democrática na escola, de acordo com Veiga (2001), passa pela implantação, na instituição educacional, de uma gestão participativa, entendida como a articulação entre a ação educativa e a administração escolar. Esta deve superar tanto o autoritarismo da escola tradicional quanto a autogestão da escola nova, por meio de um novo enfoque de organização escolar que contemple o conhecimento, a compreensão e a participação de todos na elaboração das normas necessárias para garantia dos interesses coletivos. O sentido pedagógico da administração colegiada reside na operacionalização de constantes momentos de análise, discussão dos problemas escolares e na busca de estratégias viáveis para atingir a finalidade essencial da escola apresenta a gestão escolar como:

[...] ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). Lück (2009, p. 24)

A partir da concepção de Lück (2009), é importante que a inserção de todos os sujeitos envolvidos na dinâmica cultural da escola e nos problemas cotidianos, de forma a provocar um efeito pedagógico sobre todos os integrantes, pois, à medida que todos ao pensarem os problemas, podem propor soluções e participar das decisões, assumindo o papel de co-responsáveis no projeto educativo da escola e por extensão da comunidade.

A Gestão na Educação também pode ser entendida como criação de um ambiente propício para que o professor consiga realizar sua obra pedagógica, com segurança, criatividade e de forma arrojada, com o objetivo de tornar sua prática didático-pedagógica uma constante experimentação (PORTUGAL, 2001). De acordo com essa visão, para que um projeto pedagógico de uma escola se efetive no cotidiano é necessário que a escola busque a democracia participativa.

Isso porque a escola, por vezes, reproduz e mantém as desigualdades sociais, preocupando-se com a manutenção da ordem social vigente. Aparentemente não demonstram preocupação com a questão da formação humana (valores morais e éticos) e continuam ressaltando apenas conteúdos, quase sempre defasados. Nesse contexto a

escola, para alguns educadores, apresenta-se como uma instituição passiva, na qual há apenas a transmissão de conhecimentos. Ela não se envolve com o cotidiano do aluno e da comunidade, funciona como transmissora de um saber já elaborado (AFONSO, 2001).

Schneckenberg (1981) aponta três motivos que explicam essa manutenção da ordem social. Para a autora: primeiro, o projeto político conservador que está embutido nas práticas administrativas; segundo, a falta de formação ética e política dos gestores eleitos que privilegia interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos e terceira, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público. Para o autor, para a efetivação de uma democracia participativa na escola é preciso ir além do pragmatismo e se comprometer com uma construção democrática cotidiana em diferentes setores da sociedade e do Estado.

### *2.3. A Função da Gestão numa Perspectiva Democrática*

As fases do processo capitalista permitiram conquistas históricas trazidas pela democracia representativa. Tais conquistas históricas são ampliadas a partir da conscientização de que através da democracia participativa pode-se ampliar e aprofundar a perspectiva do horizonte político emancipador da democracia.

Nesta perspectiva, o ser cidadão, transforma-se em ser político, capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente. Entendida como determinada historicamente, a escola atualmente também pode ser interpretada como campo de lutas onde as camadas populares devam conscientizar-se dos mecanismos de dominação e poder da sociedade capitalista.

A escola tem como função social formar o cidadão, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante crítico, ético e participativo. Para que isso se realize, o específico da escola é ensinar, socializar o saber sistematizado, historicamente acumulado e, segundo Pimenta (2002), abdicar disto significa contribuir para a perpetuação da situação de dominação. Democratizar a escola, hoje, significa também ampliar as oportunidades de aprendizagem e melhorar qualitativamente o ensino

público, de modo a ampliar a possibilidade de participação social das camadas populares pela aquisição dos conteúdos escolares.

Nesse sentido, a função da gestão em uma perspectiva democrática deve considerar os contextos internos e externos da escola, envolvendo-se nos projetos desenvolvidos pela comunidade escolar, incentivando-os para que assumam o perfil dessa mesma comunidade. Deve, ainda, assegurar a divulgação dos objetivos, metas e interesses da escola. Em vista disso, são pertinentes as palavras de Paro (2005, p. 112), ao descrever o gestor escolar:

[...] alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidade diante do Estado, não esteja somente atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. [...] que não seja o único detentor da autoridade, que deve distribuir, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar (PARO, 2005, p. 112).

Por outro lado, Lück (2009, p. 08) amplia a função da gestão democrática, afirmando que seu maior desafio é desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas diferentes dimensões do trabalho escolar de forma a “[...] promover a melhoria da qualidade da educação de seus alunos e, dessa forma, contribuir decisivamente para o desenvolvimento econômico e social do país”. Dentro deste contexto, a função do gestor é de coordenar e dirigir as ações, da comunidade escolar, criando situações favoráveis para o bom desempenho nas atividades realizadas no espaço em que se insere. Santos (2002), por sua vez, elenca uma série de práticas que envolvem a função da gestão: criação de um ambiente em que o respeito e efetividade sejam uma constante; Favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os elementos da escola; Humanização do relacionamento, evitando quaisquer preconceitos, mesmo que velados; Exercício da cidadania pela comunidade; Envolvimento em todas as decisões fundamentais da escola.

Observa-se no exposto por Santos (2002, p. 33), que a função da gestão supõe uma maior participação da comunidade interna e externa da escola nas decisões e no cotidiano das instituições o que, do ponto de vista democrático, é desejável e fundamental, embora essa participação não deva significar apenas a divisão de responsabilidades, mas também, envolvimento humano, crescimento tanto pessoal dos membros quanto profissional que se expresse através de uma consciência que promova

a contínua prestação de uma educação de qualidade, de tal forma que em nenhum membro descuide ou se omita de suas responsabilidades.

Portanto, a gestão em sua função de caráter democrático deve impedir qualquer tipo de omissão que possa vir a afetar a educação, realizando-se “de dentro para fora”, ou seja, de uma forma contrária ao modelo tradicional de administração, “de fora para dentro”, que predominou por várias décadas e ainda se verifica em algumas instâncias. Nesse sentido, Gomes (1995, p. 32) considera que a descentralização e a democratização a partir do movimento “de dentro para fora”, da periferia ao centro, implica necessariamente na conscientização dos sujeitos acerca de sua função no contexto local, regional e nacional. Em uma palavra: requer cidadania. Enfim, é importante lembrar as palavras de Hora que diz:

A principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural, e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola. (2000, p. 53)

Com base no exposto, fica perceptível que os gestores ao exercer sua liderança devem atentar ao *processo pedagógico* e a *qualidade do ensino das escolas* onde atuam, buscando fazer com que cada ator social e educacional assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planejada e colocada em ação, pois, a escola que se abre à participação democrática se inscreve politicamente no marco das mudanças e recebe a tarefa de ser instrumento dessa nova prática democrática. Por isso, não é possível se falar em escola democrática sem considerar as possibilidades e os limites da participação da comunidade e do compromisso do gestor.

### Capítulo 3 – Elaboração de uma gestão democrática escolar

Conceber uma boa gestão escolar implica ter claro o que é a sua missão, objetivos, funções, variáveis para o seu desenvolvimento e para as dimensões da escola a serem consideradas. Tudo isso pode se materializar através da Equipe de Gestão Escolar.

O estabelecimento de uma Equipe de Gestão Escolar (EGE) deve ser composto por diretores, professores e, se possível, de outros membros da comunidade escolar. A EGE é esperada para articular e coordenar o planejamento, a implementação e a avaliação das ações de educação em torno de uma visão compartilhada por todos os interessados e que se traduz no Projeto Educativo Institucional (PEI) da comunidade escolar. Dessa maneira, a EGE deve ter clareza sobre sua missão, objetivos e funções, segundo Hora (2000).

a) Missão: Envolver os membros da comunidade escolar no processo de melhoria da aprendizagem dos alunos.

b) Objetivo: processos de condução para assegurar uma melhor qualidade de educação e melhorar a aprendizagem em diferentes áreas da vida escolar.

A gestão escolar deve tomar as metas e objetivos da comunidade em geral, e mais especificamente da escola, principalmente quanto aos objetivos gerais estabelecidos abaixo:

- Melhorar a qualidade da aprendizagem das crianças da educação pré-escolar, primeiro e segundo ciclo básico.

- Certificar-se de que exista um espaço de reflexão permanente e sistemática dos professores sobre as suas práticas pedagógicas e de novos currículos (HORA, 2000).

- Certificar-se das estratégias de integração e atenção à diversidade dos alunos, em especial as crianças com risco e/ou deficiência educacional.

- Assegurar a coordenação entre a transição de primeiro nível e a educação pré-escolar para o primeiro núcleo da educação escolar.

- Incorporar os processos de ensino e aprendizagem para os membros da família e comunidade local e outras instituições ou redes de apoio.

- Melhorar os processos da comunidade escolar de gestão, integração de recursos de tempo e espaço de educação, tecnologia e materiais didáticos fornecidos, entre outros, ou seja, os vários componentes da reforma educacional (SANTOS, 2002).

- Garantir a implementação de um Plano de Melhoria da Educação que favorece especialmente estudantes prioritários.

As responsabilidades específicas a serem assumidas por uma equipe de gestão da escola dizem relação com os seguintes objetivos específicos:

- Incentivar uma gestão mais pró-ativa e participativa, através de processos que gerem a explicitação, implementação e avaliação do Projeto Institucional para a Educação pela comunidade inteira da escola (SANTOS, 2002).
- Promover a liderança educacional dos gestores, de modo a facilitar o ensino e promover a renovação das práticas dos professores impulsionada pela reforma curricular em curso.
- Diagnosticar, desenvolver, monitorar e avaliar os planos de melhoria de educação.

### *3.1. Ferramentas para a constituição de uma gestão democrática escolar no processo educativo*

É perceptível, a partir do exposto anteriormente, que o processo educativo constitui um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo. A avaliação das diferentes dimensões da gestão escolar pode ser este horizonte, pois, conforme Lück (2009, p. 27), essas dimensões que envolvem a gestão escolar são capazes de promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, tornando a formação e aprendizagem dos alunos mais potente. A autora apresenta dez dimensões que auxiliam a organização da gestão escolar: 1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; 4. Gestão de resultados educacionais; 5. gestão democrática e participativa; 6. gestão de pessoas; 7. gestão pedagógica; 8. gestão administrativa; 9. gestões da cultura escolar; 10. gestão do cotidiano escolar.

Ainda de acordo com Lück (2009), essas dimensões se inter-relacionam e se interdependem com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida, uma vez que a aplicação de cada uma envolve um processo dinâmico e interativo, tendo cada uma sua importância na gestão escolar como um todo. A autora ainda relaciona essas dez dimensões a duas grandes dimensões, as dimensões de organização e as de implementação. A primeira grande dimensão diz respeito a preparação, a ordenação, a



provisão de recursos e a sistematização do trabalho, objetivando garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Nesta dimensão se enquadram as quatro primeiras apresentadas pela autora, a exemplo, do planejamento e organização do trabalho escolar por meio do Projeto Político Pedagógico. A segunda grande dimensão trata das seis últimas dimensões que têm a finalidade de promover mudanças e transformações no contexto escolar, a exemplo, da gestão democrática e participativa por meio dos órgãos colegiados como os Conselhos escolares.

Tratando das dimensões apresentadas por Lück (2009, p. 38), o planejamento e organização do trabalho escolar se apresentam como aquele que é inerente e essencial ao processo de gestão, constituindo-se na sua primeira fase, uma vez que é a mais básica e comum de suas dimensões. Segundo a autora, “[...] sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada” (LÜCK, 2009, p. 38). É no contexto do planejamento que se apresenta o Projeto Político Pedagógico como instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, da direção pela qual devem seguir à gestão e às atividades educacionais.

De acordo com Veiga e Fonseca (2001), a construção do Projeto Político Pedagógico pressupõe a viabilização de propostas compartilhadas de ações que estimulem a inovação e a expressão de várias dimensões (social, política e ética) das identidades dos sujeitos que o constroem, executam e avaliam.

O projeto político pedagógico busca, assim, um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso social, político, ético e com os interesses reais e coletivos da população majoritária.

[...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 2007, p. 13)

O projeto político-pedagógico é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige

comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

De acordo com Veiga e Fonseca (2001), esse processo de construção contribui para a constituição das identidades dos sujeitos em uma perspectiva crítica quando esse instrumento é percebido como instrumento de organização desses atores escolares enquanto sujeitos sociais, e não como mero documento burocrático.

No sentido do exposto pelas autoras entende-se que a prática de construção de um projeto deve estar amparada por concepções teóricas sólidas e supõe o aperfeiçoamento e a formação de seus agentes. Só assim serão rompidas as resistências em relação a novas práticas educativas. Os agentes educativos devem sentir-se atraídos por essa proposta, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável. Trata-se, portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia.

Nesse sentido, é importante a observação de Romão e Padilha (1997, p. 23) quando afirmam que a efetiva elaboração do projeto político pedagógico da escola e implementação de conselhos de escolas “[...] garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, mas não eximem o Estado de suas obrigações com o ensino público”.

Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico, segundo Veiga (2001) citada por Lück (2009, p. 38, deve: I) ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; II) ser elaborado de forma participativa; III) corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais; IV) explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; V) ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e VI) corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar.

Além disso, Veiga (2007, p. 157) informa que o Projeto Político Pedagógico deve articular as dimensões da intencionalidade com as da efetividade e possibilidade, devendo, portanto ser “[...] delineado, discutido e assumido coletivamente [...]” pelos vários segmentos da comunidade escolar (alunos, professores, funcionários, pais e representantes da comunidade) de maneira participativa e democrática. Daí afirmar a autora que o Conselho Escolar representa o sustentáculo o Projeto Político Pedagógico uma vez que “[...] exige uma ação colegiada para verificar se as atividades pedagógicas estão coerentes com os objetivos propostos” (VEIGA, 2007, p. 117).

O Conselho de Escolar, por sua vez, enquadra-se na dimensão de implementação, especificamente, da gestão democrática e participativa, como órgão colegiado organizado por meio da participação dos membros da comunidade escolar na gestão da escola. De acordo com Lück,

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. (2009, p. 72),

Veiga (2007, p. 10), também trata do tema, afirmando tratar-se de um órgão máximo de decisão instituído no interior da escola, configurando um espaço de debates e discussão onde os sujeitos que fazem a comunidade escolar exponham seus interesses e reivindicações desconcentrando o poder autoritário.

Enquanto órgão colegiado, o Conselho escolar apresenta quatro funções interligadas e complementares: deliberativa, consultiva, supervisora e mobilizadora:

[...] delibera sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras da escola; assessora e analisa as questões encaminhadas pelos diferentes segmentos da escola; apresenta soluções alternativas; acompanha a execução das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras; assume uma função supervisora que supera a concepção fiscalizadora e avalia o cumprimento do projeto político-pedagógico; mobiliza os segmentos representativos da escola e da comunidade local para a efetivação de melhoria da qualidade social do processo educativo e da própria gestão democrática (VEIGA, 2012, p. 10).

Como se percebe, o Conselho Escolar é o órgão máximo de decisão na escola ao tratar-se de gestão democrática, contribuindo para a construção e implementação do projeto político pedagógico da escola e para o alargamento do horizonte cultural dos estudantes.

O conselho escolar configura-se, portanto, como órgão de representação da comunidade escolar e, desse modo, visa a construção de uma cultura de participação, constituindo-se em espaço de aprendizado do jogo político democrático e de formação político-pedagógica. Bordignon (2004, p. 17) afirma que na década de 1980, as associações e movimentos populares passaram a reclamar participação na gestão pública.

O desejo de participação comunitária se inseriu nos debates da constituinte, que geraram posteriormente, a institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil. Esse conselho tem um caráter nitidamente de ação política e aliam o saber popular por meio da representação das categorias sociais de base (BORDIGNOM, 2004, p. 17).

Nesse sentido o conselho escolar buscará formas de incentivar a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo, de modo a assegurar a sua adesão e comprometimento com as ideias de renovação democrática dos espaços e das políticas escolares. É, pois, um suporte de apoio que visa promover a participação, visando injetar novas experiências na vida da escola para que ela inove a sua prática pedagógica, socializa conhecimentos, executando projetos que promovam o bem-estar social, preservem a sua credibilidade educativa e consolidem o seu ideal de globalizar e difundir uma educação de qualidade, em prol de uma melhor condição de vida para todos, tornando a aprendizagem como um compromisso de toda a escola.

### **Considerações Finais**

A partir da realização deste estudo, observou-se que a visão a qual a gestão democrática está voltada reside nos interesses da comunidade, uma gestão comprometida com a prática educativa vivenciada na escola em busca de uma educação com qualidade. A reforma educacional, fruto da reforma institucional sugerida pelos organismos internacionais como UNESCO, PNUD, UNICEF e Banco Mundial, configura-se como importante veículo de implantação das parcerias público-privada, defendidas largamente pelo governo FHC. Nesse bojo, o PDE surge como uma das iniciativas. Por meio de suas ações, o PDE objetivou consolidar as políticas de descentralização nas escolas públicas, tendo em vista os interesses econômicos neoliberais, cuja principal preocupação se estabelece nos eixos da eficiência e eficácia estabelecendo, como resultados, os índices de aprovação. À luz desse contexto, o maior desafio da gestão democrática nas escolas que buscam o fortalecimento do processo educativo será envolver os atores sociais nesse processo, tornando-os responsáveis por um ensino de qualidade, que beneficiará a todos nos mais diversos aspectos de suas vivências, sejam particulares, sejam coletivas. Nesse sentido, é urgente e necessária a promoção de um modelo de avaliação de desempenho de todos os gestores de escolas públicas para que, de posse dos resultados, se possa qualificar melhor esses sujeitos sociais e corrigir os pontos deficientes.

Pode-se afirmar, então, que a importância desse estudo deve-se aos resultados obtidos, haja vista que o novo modelo de gestão educacional impõe às escolas uma posição diferenciada da função histórica do diretor de escola, devendo o gestor prescindir de decisões centralizadas, muitas vezes desprovidas de sentido e de interesse para a comunidade escolar.

A eficácia de seu desempenho exige um conhecimento dos novos paradigmas da educação um posicionamento inovador. Enfim, espera-se que os conceitos e análise apresentados neste trabalho oportunizem outras possibilidades de estudos a serem realizados sobre o tema.

Nesse sentido, esse estudo alerta que a escola democrática, participativa e de qualidade, requer profissionais do magistério engajados e comprometidos com a sua transformação cotidiana, mesmo considerando as condições objetivas em que se estabelece o processo de ensino-aprendizagem. Enfim, esse trabalho ainda carece de

continuidade e aprofundamento em novos trabalhos de pesquisa, que permitam reexaminar tema tão complexo como políticas educacionais.

## Referências

AFONSO, Almerindo J. **Reforma do Estado e políticas educacionais**: entre a crise do Estado – nação e a emergência da regulação supracional. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v.22, n.75, ago. 2001.

AYUSTE, Ana. Pedagogia Crítica e Modernidade. **Pátio Revista Pedagógica**, a. I, n. 2, ago./out. 1997.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da educação**: o município e a escola. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática**/ elaboração Genuíno Bordigno. Brasília: MEC/SEB, 2004.

CABRAL NETO, Antônio; ALMEIDA, Maria Doninha de. Educação e Gestão Descentralizada: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p.3-5, fev/jun. 2000.

COLARES, Anselmo Alencar, COLARES, Maria Lília Imbririba Sousa. **Do Autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa**: história e gestão educacional. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2003.

CUNHA, Marcus Vinicius. **John Dewey: a utopia democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000.

GOMES, Carmenisia Jacobina Aires. **Gestão democrática**: repensando a questão. Jornal Escola Pública, a. III, n. 06, SINPRO, Brasília, mar./1995, p. 11-16.

GORNI, Doralice. **Ensino fundamental do Paraná (1985-1997)**: Análise e Perspectivas. In: HIDALGO, Ângela ; FIORELLI SILVA, Ieizi (Org.). Educação e Estado: as mudanças nos sistemas de ensino no Brasil e Paraná na década de 90. Londrina: UEL, 2001.

HORA, Dinair leal. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, São Paulo: Papirus, 2000. (Coleção magistério formação e trabalho pedagógico)

LAGO, Clênio. **Locke e a Educação**. Chapecó: Editora Universitária Argos, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Escola Participativa o Trabalho de Gestor Escolar**. DP&A, 2000.

MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas**. Recife: Universitária da UFPE, 2007.

OLIVEIRA, João Ferreira de Oliveira; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Conselho escolar e autonomia: participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da educação e da escola**. 2000. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufpb/>> Acesso em: 16 de novembro de 2012.

PAPERT, Seymour. **A Máquina das Crianças: repensando a escola na era da Informática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2005.

PORTUGAL, Rubens J. **Gestão por resultados na educação**. Curitiba: SEED, 2001.

PIMENTA, Selma Garrido. **O pedagogo na escola pública: uma proposta de atuação a partir da análise crítica da Orientação Educacional**. São Paulo: Loyola, 2002.

PIRONELL, M. A **Avaliação integrada no processo de ensino-aprendizagem da Matemática**. 2002. 193f. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Rio Claro, 2002.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. **Diretrizes e Escolares e Gestão Democrática da Escola**. São Paulo: 1997.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

SCHNECKENBERG, Marisa. Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. In: **Em Aberto**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, (nov. 1981- ). Brasília: O Instituto, 1981.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13 ed. Campinas: Papyrus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico, conselho escolar e conselho de classe: instrumentos da organização do trabalho**. UnB/UniCEUB. Disponível em: <http://www.isecure.com.br/anpae/176.pdf>. Acesso em 11 de 11 de 2012.

\_\_\_\_\_. **Quem sabe faz a hora de construir: o projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2007.



\_\_\_\_\_ ; FONSECA, Marília. **As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola.** Campinas, SP: Papyrus, 2001.