



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA  
CENTRO DE HUMANIDADES – CAMPUS III  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
PRÓ REITÓRIA DE ENSINO E EDUCAÇÃO À DISTANCIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA - PARFOR**

**LOSAGENS PAULINO CABRAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E PARTICIPAÇÃO  
POPULAR**

**GUARABIRA – PB  
2014**

**LOSAGENS PAULINO CABRAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E PARTICIPAÇÃO  
POPULAR**

Trabalho Monográfico, apresentado ao Curso de Pedagogia-PARFOR, pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Como Requisito para Obtenção do Grau de Licenciado em Pedagogia. Sob a Orientação da Prof<sup>a</sup>. Ms. Luana Anastácia Santos de Lima.

**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.

C117gCabral, Losagens Paulino

Gestão democrática da educação e participação popular  
[manuscrito] : / Losagens Paulino Cabral. - 2014.  
38 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia  
EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino  
Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Luana Anastácia Santos de Lima, Secretaria de  
Educação à Distância".

1. Gestão democrática. 2. Democracia. 3. Participação  
Popular. I. Título.

21. ed. CDD 371.207

**LOSAGENS PAULINO CABRAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E PARTICIPAÇÃO  
POPULAR**

Aprovado em 02 de Agosto de 2014

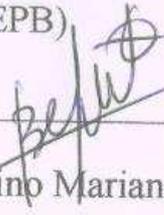
**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Luana Lima

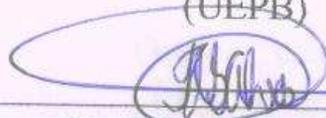
ORIENTADORA  
(UEPB)



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>o</sup> Belarmino Mariano Neto

EXAMINADORA  
(UEPB)



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>o</sup> Taíses Araújo

EXAMINADORA  
(UEPB)

**GUARABIRA – PB  
2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em especial a deus por toda sabedoria que me concede a todo instante de minha vida profissional e pessoal.

A todos os professores que passaram pela turma, nos orientado e contribuindo com a nossa formação superior.

A universidade, pela oportunidade concedida, para realização de tal sonho tão esperado.

A secretaria de educação pelo incentivo e compreensão ao longo desta caminhada.

Aos meus amigos da turma por toda cumplicidade, apoio e solidariedade.

Aos meus alunos, que são à base de sustentação de minha carreira educativa e pessoal.

A todos, o meu muito obrigado.

Dedico à realização desta conquista aos meus queridos e amados filhos Isaias, Isaac e Lívia paulino Lucena Lira. Aa meu amado esposo Luciano Lucena Lira, por toda compreensão e tolerância. Aos meus queridos pais, Maria Lucimar Pereira e Antônio paulino Cabral, por minha formação, por ter me ensinado ser trabalhadora, guerreira e amiga. A qual é motivo de alegria e satisfação, a minha família e o meu combustível o meu alicerce profissional e pessoal.

É através do processo educativo, da socialização das novas gerações que, em vez de moldarmos o indivíduo, vamos engrandecê-lo, torná-lo uma criatura humana. É verdade que o engrandecimento do indivíduo dá-se pelo próprio esforço individual, mas é o sistema de educação que, embora se imponha de modo irresistível aos indivíduos, permite tal fato, pois é ele que salvaguarda e preserva todos os frutos da experiência humana, facilitando a transmissão de geração a geração.

Santos (1992. p.19).

## RESUMO

Este trabalho aponta a reflexão acerca dos contextos escolares sobre questões direcionadas à gestão do sistema educacional como princípios norteadores a descentralização e o modelo de gestão democrática participativa, fundamentada na legislação vigente. Para realizar este estudo, buscamos como embasamento teórico, as ideias de PARO, (2001), LÜCK, (2006), CURY, (2005), entre outros [...]. No decorrer do trabalho, tentamos buscar significados da democracia participativa, características, papel e processos do gestor escolar, além de identificar os desafios e encontrar meios para oportunizar a participação da comunidade escolar. Através deste estudo, percebemos que a instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como, também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.

**Palavra – chaves:** Gestão democrática. Democracia. Participação.

## ABSTRACT

This article points the reflection concerning the pertaining to school contexts on directed questions the management of the educational system as principles norteadores the decentralization and the model of participativa democratic management, based on the current law. To carry through this study, we search as theoretical basement, the ideas of I STOP, (2001), LÜCK, (2006), CURY, (2005), among others [...]. In elapsing of the work we try to search meanings of the participativa democracy, paper and processes of the pertaining to school manager characteristic, beyond identifying the challenges and finding ways to oportunizar the participation of the pertaining to school community. Through this study, we perceive that the educative institution, in the fulfilment of its paper and in the efetivação of the democratic management, not only needs to create spaces of quarrels that make possible the collective construction of the educative project, as, also to create and to support environments that favor this participation.

**Word - keys:** Democratic management. Democracy. Participation.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>CAPÍTULO I: A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA E DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR</b> .....	11
1.1 A Relação Professor/Aluno.....	14
1.2 Gestão Escolar e a Perspectiva da Democracia na Escola.....	17
<b>CAPÍTULO II: DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR</b> .....	23
2.1 Alguns Princípios de Gestão Democrática e Participação.....	24
2.2 Gestão Democrática: Uma Atitude que Requer Ética e Competência.....	26
2.3 Não Há Modelo Padrão Para a Gestão Participativa.....	28
<b>CAPÍTULO III: VALORIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO E OUTRAS FORMAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA</b> .....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37

## INTRODUÇÃO

No momento atual, as políticas de governo orientam a prática de gestão democrática na escola. A legislação vigente reafirma essas ideias, conclama a participação de profissionais da educação, das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes (no Art. 14 – Lei 9.394/96).

O governo, porém, coloca nas mãos da sociedade civil a gestão da coisa pública, desconsiderando a necessidade, prioritariamente, de recursos para efetivar as responsabilidades.

A escola por sua vez tem como tarefa sociopolítica auxiliar os indivíduos na formação e construção da consciência em relação ao lugar que possam ter no processo de fortalecimento da democracia e humanização da sociedade.

Nesse sentido, a educação e a sociedade têm o papel fundamental na construção, na sedimentação de processos democráticos. Transformar a cidadania abstrata em cidadania plena é lição que precisamos aprender e praticar.

Diante dos desafios nos convém aqui uma reflexão sobre a Gestão Democrática da Educação Participativa, tendo como objetivo contribuir para o fortalecimento dos mecanismos de democratização da escola. A fim de discutir esses processos, estruturamos o texto da seguinte forma:

O primeiro tópico abrangerá a Gestão: Descentralização da Gestão Escolar, onde abordará os princípios norteadores a descentralização e o modelo de gestão democrática, fundamentada na legislação vigente. Ao qual apresentará os seguintes sub temas:

- 1.1 Alguns princípios de gestão democrática participativa, que abordará um breve relato histórico da forma de gestão na sociedade;
- 1.2 Gestão democrática: uma atitude que requer ética e competência, que implicará a ética e a competência para o exercício da cidadania;
- 1.3 Não há modelo padrão para a gestão participativa, que abordará alguns princípios que venham contribuir para o trabalho do gestor.

O segundo tópico abordará a Valorização da Participação do Conselho e Outras Formas Colegiadas na Gestão Democrática da Escola, onde abrangerá as

formas de atuação democrática através de conselhos e outras formas colegiadas. E o terceiro capítulo traz elementos próprios da pesquisa, necessários ao entendimento do processo teórico.

## **CAPÍTULO I:**

### **1. A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA E DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR**

A escola tem uma contribuição muito rica na sociedade e na vida das pessoas, alunos, pais, professores e funcionários recebem diariamente ganhos maravilhosos que diz respeito ao social, ao cognitivo, ao emocional e ao humano.

Este ambiente é visto e precisa ser visto como unidade executora do saber, da capacidade e do cuidar, são estes ingredientes que forma e transforma atitudes e pensamentos. A escola é vida, é conhecimento, é oportunidade de crescimento.

A escola é a unidade de ensino que lida com o social, com o emocional, com o cognitivo. Com objetivo e o desejo explícito, o pleno desenvolvimento das potencialidades e capacidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos.

Por meio da participação na aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, e valores) que, deve acontecer sempre na vida do educando de maneira interdisciplinar, desenvolvendo, nos mesmos a capacidade de tornarem-se cidadãos participativos e ativos na sociedade em que vivem.

A uma grande meta e um fantástico desafio da escola, fazer com que a unidade de ensino favoreça o aprendizado e o crescimento dos alunos, onde esta instituição deixe de ser apenas um lugar voltado exclusivamente de conteúdos, mais um momento rico de diálogos, um ponto de encontro, além disso, encontro com o saber com novas descobertas, e que os mesmos aprendam de forma prazerosa.

Conforme Libâneo (2005, p.117):

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove para todos, os domínios dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

A instituição de ensino deve mobilizar e oferecer diversas situações que favoreçam e promova o crescimento do aprendizado, onde possa haver união, paz e reconhecimento, visando ter sede em aprender, em buscar cada vez mais conhecimentos e formações.

É preciso ter entendimento sobre a importância desse aprendizado, como é transmitida esta aprendizagem, para assim garantir o futuro do aluno. A escola tem a missão de fazer com que o aluno compreenda que mais importante do que possuir bens materiais, é ter uma formação cognitiva abrangente, que garanta seu espaço no mercado trabalho.

Ainda segundo Freitag (1980, p.17):

A educação é responsável pela manutenção, integração, preservação da ordem e do equilíbrio, e conservação dos limites do sistema social. E reforça "para que o sistema sobreviva, os novos indivíduos que nele ingressam precisam assimilar e internalizar os valores e as normas que regem o seu funcionamento".

Através da contribuição do autor, contribuição esta riquíssima para nossa aprendizagem, podemos constatar a verdadeira importância que a educação assume na nossa vida e em nossa personalidade. A educação é à base de todas as conquistas, da melhoria da sociedade.

Saviani (2000, p.36) vem enfatizando; que a respeito do homem considera "(...) existindo num meio que se define pelas coordenadas de espaço e tempo. Este meio condiciona-o, determina-o em todas as suas manifestações." Vê-se a relação da escola na formação do homem e na forma como ela reproduz o sistema de classes.

A educação, em especial a escola direciona valores e sentidos a vida dos indivíduos, a escola tem esta grande missão motivar e engajar os alunos em atividades que façam com que os mesmos cresçam e evoluam.

Quando falamos de ambiente propicio do saber e do conhecimento, indagamos referente ao ambiente escolar, que ele precisa além de ser propicio é preciso ser acolhedor e motivador.

Para Duarte (2003) assim como para Saviani (1997) o trabalho educativo produz nos indivíduos a humanidade, alcançando sua finalidade quando os indivíduos se apropriam dos elementos culturais necessários a sua humanização.

A cultura, a educação, a boa relação com o próximo, à construção de sentimento, de cidadão, faz com que possamos tomar atitudes coerentes e precisas, que faz com que cada vez mais crescemos.

A educação bem assistida e uma escola capacitada de informações e profissionais preocupados com a aprendizagem dos alunos, este ambiente crescerá de maneira significativa e precisa.

A ação social da escola, sobre os sujeitos ali envolvidos são tão forte, que ela consegue se agarrar, se fixar de forma tão marcante no indivíduo que muitas das vezes os educandos, vão se moldando e moldando a proposta escolar, de maneira simples mais extremamente significativa para construção da personalidade.

Vejamos os ensinamentos de Santos (1992. p.19):

É através do processo educativo, da socialização das novas gerações que, em vez de moldarmos o indivíduo, vamos engrandecê-lo, torná-lo uma criatura humana. É verdade que o engrandecimento do indivíduo dá-se pelo próprio esforço individual, mas é o sistema de educação que, embora se imponha de modo irresistível aos indivíduos, permite tal fato, pois é ele que salvaguarda e preserva todos os frutos da experiência humana, facilitando a transmissão de geração a geração.

Mediante interpretação do autor, seguiremos a mesma compreensão, onde sentimos alegria e força de vontade em perceber a evolução do ser humano com o mundo da educação. Este contato direto com o saber e com novas gerações, conhecimentos e informações, são essenciais e fundamentais para o crescimento da humanidade.

Santos, aborda de forma complementar, com uma visão muito precisa, segura e clara sobre a razão da escola:

Independente das novas funções sociais que a escola assume, decorrentes da complexidade da sociedade atual, permanece a sua função precípua: socialização do saber sistematizado. A escola, como instituição social, não se encarrega daquele saber empírico, espontâneo, do senso comum, que surge da experiência cotidiana dos indivíduos. Este tipo de conhecimento é expectativa e diz respeito à opinião, conseqüentemente não deve ser objeto de trabalho escolar. [...] o conhecimento que diz respeito à escola é entendimento, é ciência, o conhecimento metódico, conhecimento sistematizado. Assim o papel da escola como instituição é precisamente o de socializar o saber sistematizado (1992. p.19).

Como já foi enfocada anteriormente, mais reforçada aqui pela fala do autor em enfoque, a escola tem a responsabilidade de fazer brotar o desejo de buscar e a conquista do aprender, a escola é a instituição designada e referenciada para

despertar olhares, atitudes, valores e saberes em todos os indivíduos que a mesma atende.

## **1.1 A RELAÇÃO PROFESSOR/ALUNO**

Em toda unidade de ensino é preciso à presença da boa interação, do bom diálogo, do respeito mútuo, da humanização e o principal o trabalho em conjunto. O professor é responsável em mediar conhecimentos, mais interessante e viável é a forma de como é repassado estes conhecimentos.

Acreditamos que a relação de amizade e de confiança possa ser um fator predominante no desenvolvimento de qualquer indivíduo. Quando a pessoa se sente segura e confiante, desenvolve um trabalho bem melhor, seja este público no ensino infantil, fundamental, médio e até no superior.

O respeito e a confiança no outro, desperta, motiva, direcionam e facilitam a aprendizagem, aprender com vontade e com prazer são predisposto relevantes e fantásticos na vida educacional de qualquer pessoa. E o professor tem por obrigação motivar e direcionar estes valores.

Com base no exposto, podemos compreender a dimensão que assume o educador dentro da unidade executora do conhecimento, da cultura, da capacidade, do desenvolvimento e da educação, a escola. Esta por sua vez engloba todos os saberes necessários para o pleno desenvolvimento da humanidade e da sociedade.

É necessário que a escola trabalhe, promova e aborde temas que sejam relevantes para o desenvolvimento dos alunos, onde favoreça a sua capacitação o seu crescimento e a sua autoestima. Portanto é aconselhável que os profissionais da educação, os professores saibam lhe dar, conversar com os alunos e que os mesmos saibam valorizar os conhecimentos e a sua capacidade de compreensão.

De acordo com Vasconcellos (1995, p. 45) afirma que o educador necessita demonstrar autoridade nos domínios:

- 1- INTELLECTUAL - ser capaz de refletir, não ser autoritário, dogmático, nem fechado; ser capaz de rever os pontos de vista; demonstrar inteligência no trato com a realidade, apreender o seu movimento, ir além do senso comum;

- 2- ÉTICO - ter princípios, estabelecer parâmetros e ser coerente, revelar senso de justiça, apresentar traços de firmeza de caráter; tem compromisso com o bem comum;
- 3- PROFISSIONAL - ser competente; ter domínio da matéria e da metodologia de trabalho; empregar com segurança os conceitos e técnicas; ser interessado; demonstrar ânimo no que faz; preparar muito bem suas aulas; estar atualizado;
- 4- HUMANO - ser capaz de perceber e respeitar o outro como pessoa.

Conforme pontos citados anteriormente, o professor ou qualquer outro profissional que trabalha com educação, precisa compreender a dimensão e a importância do conhecimento, a inteligência é consequência de uma carreira educativa bem desenvolvida e com pessoas decididas a buscar este conhecimento.

Os professores precisam ser intelectuais para transmitir capacidades aos seus alunos, ser ético na sua postura e nas suas atividades para repassar capacidade e bons estímulos, ser profissional, procurar atender todas as necessidades de seus alunos e principalmente ser humano, respeitando todas as particularidades e valorizando a presença do aluno no ambiente escolar.

Na unidade de ensino deve haver a compreensão, o otimismo, a tolerância e a emoção para que possa dar impulso a este ser (o aluno) que precisa se relacionar com os demais, neste caso a escola e os seus membros devem estar preparados e empenhados para estabelecer uma relação de qualidade.

Contamos com a colaboração de Celso, que afirma:

Consideramos que a dinâmica de aproximação é o caminho para realizar uma mudança efetiva na prática: O acúmulo de pequenas práticas transformadoras prepara o salto qualitativo. Os problemas existem; não vão mudar de imediato. Busca-se o que fazer partindo dessa realidade concreta, a fim de gerar melhor qualidade de vida para todos. (CELSO, 2007, p. 100).

Ponto de extrema importância no desenvolvimento da aprendizagem e no crescimento cognitivo é o papel da aproximação, do contato com o outro da afetividade. O educador tem que mediar afeto em sua sala de aula, o professor autoritário não tem mais vez, o professor precisa ser amigo, companheiro e motivador.

A forma como é recebido o aluno na escola, a maneira que é conduzida e ministrada à aula, a dinâmica de grupo, o relacionamento entre ambos, o diálogo e o respeito mantido na escola e na sala, pois é pressuposto que no dia a dia serão firmados entre eles e com toda certeza trará ganhos para vida dos educandos, o sucesso não vem de imediato, mais com força e perspectiva conseguirá manter este laço de amizade e companheirismo.

A forma como o professor trabalha tem um papel muito grande na vida da criança, do jovem ou do adulto, é necessário varias práticas de ensino, varias dinâmicas de grupo, muitas metodologias pedagógicas, para atender de maneira simples os nossos alunos, a afetividade contribui de forma relevante para os andamentos das atividades educacionais.

Se quisermos ter cidadãos capazes de viver, construtivamente, no presente mundo em mudanças caleidoscópicas, só os teremos se nos dispusermos a fazer deles aprendizes auto - estimulados e auto - iniciados (...). Esta espécie de aprendiz se desenvolve melhor, tanto quanto sabemos, num relacionamento pessoa a pessoa que promova que facilite o crescimento. (ROGERS, 1978, p. 130).

A nossa sociedade hoje, podemos ver que a mesma está se afastando do mundo correto, do mundo da educação, a escola precisa conduzir a estes alunos momentos oportunos de alegria e prazer, para então despertamos, motivá-los, estimulá-los e fazer com que os mesmos possam se desenvolver de maneira sadia e humana.

A escola tem a sua meta, fazer com que os alunos evoluam, cresçam, aprendam, tomem opiniões coerentes, desenvolva emocionalmente, cognitivamente, socialmente e tenha ótimos resultados no mundo escola, tendo total apoio do corpo docente.

Cury, (2000, p. 101) vem dando a sua contribuição a cerca do tema abordado, enfatizando:

Nunca valorize um defeito físico de alguém ou um comportamento de alguém que vocês achem estranhos. Valorizem suas qualidades e respeitem as diferenças. Jamais coloque apelidos que diminuam as pessoas. Mesmo em tom de brincadeira, não copiem os programas de humor que debochem das características de outros para fazer a plateia rir. Os verdadeiros pensadores são apaixonados pela humanidade, conseguem colocar-se no lugar dos outros e enxergar o invisível (CURY, 2000, p. 101).

A conduta ética da escola é interessante e primordial para o desencadeamento da aprendizagem, não é correto e muito vergonhoso termos profissionais da educação em pleno século XXI que maltratam e humilham os alunos na sala de aula.

Ser professor, é uma lida maravilhosa, estamos em contato direto com aprendizes que buscam apoio e conhecimento, o educador precisa ser apaixonado, trabalhar com amor e o por amor, pois a sua ação contribui na decolagem da aprendizagem ou traz malefícios gigantescos à vida do indivíduo.

A esse respeito contamos com a sábia compreensão de Parolin (2005, p. 71) que reforça o nosso contexto, indagando:

Os profissionais que se dedicam ao estudo e a prática da aprendizagem têm abordado esses temas sob a ótica do processo multidimensional, ou seja, a aprendizagem como uma construção que é individual e coletiva, solidária e participativa, objetiva e subjetiva, contextualizada em uma realidade pensada e vivida, em um jogo de mediação entre o sujeito e o objeto de conhecimento (PAROLIN, 2005, p. 71).

O segredo da educação, do crescimento escolar, do desenvolvimento da aprendizagem, das condutas éticas, do respeito e da conquista está direcionado a dois mundos interligados entre si, a escola e o aluno.

A escola precisa ser integradora, companheira, motivadora, acolhedora e humanizadora. Os seus funcionários precisam ser solidários, apaixonados por educação e realizar trabalhos coerente e competes para a promoção do saber.

O aluno precisa ser consciente de suas responsabilidades educacionais, sociais e humanas, quando o aluno busca junto com o educador o conhecimento e a informação, a aprendizagem é mais significativa.

## **1.2 GESTÃO ESCOLAR E A PERSPECTIVA DA DEMOCRACIA NA ESCOLA**

O presente tema consiste na forma de entender questões relacionadas à falta de administração em algumas escolas públicas municipais, principalmente de uma administração democrática.

A pesquisa se justifica pela busca de um trabalho de conscientização voltado para a qualidade do ensino na escola pública, beneficiando não só a escola, mas toda a sua comunidade, principalmente as escolas situadas na zona rural, onde é mais comum a falta de gestor.

Tendo como objetivo geral identificar a ausência do gestor em determinadas escolas públicas; destacar a importância do gestor na escola. Como objetivo específico: valorizar a gestão democrática avaliando o processo administrativo favorecendo o engrandecimento educacional e cultural de cada indivíduo.

Atualmente, as instituições de ensino passam por muitos desafios a serem enfrentados, principalmente com relação às administrações escolares, havendo ainda hoje, escolas que não tem gestores para atuarem no seu desenvolvimento e isso é uma grande diferença para aquelas instituições de ensino que tem seus gestores, pois com eles a escola torna-se mais organizada competendo-lhes solucionar os problemas de ordem escolar e administrativa. Com isso, há uma grande fragmentação para as escolas que não tem esses profissionais porque essas instituições encontram-se em desvantagens: “A função social da escola tem se construído - mais do que nunca – em objeto de intensos debates por parte de educadores, gestores, pais, alunos e segmentos organizados da sociedade civil”. (SOUZA & CORRÊA, 2002. P. 47).

Nessa perspectiva, a escola busca novos conhecimentos, observando-se que não se faz escolas apenas com professores e alunos, é necessário o envolvimento de todos os agentes educacionais, família e comunidade para construir uma nova escola com autonomia própria e acima de tudo democrática podendo perceber que:

A denominação não elimina a ação humana nem a resistência, uma vez que o sujeito constituinte simplesmente não pode ser reduzido aos ditames do modo de produção da vida material ou lógica da dominação ou as exigências de reprodução social como a escola, família etc. (GIROUX, 1998. P. 170).

A escola cumpre o papel importante num contexto democrático assegurando a todos a igualdade de condições para a permanência bem sucedida. A legislação aprovada sob vigência do regime democrático no Brasil, define que a gestão democrática é um princípio básico de organização do ensino público. (LDB, art 3º, VII).

Dentro deste contexto, a gestão escolar democrática, favorecerá o crescimento da escola e a qualidade do ensino, ajudando a pessoa do diretor a buscar cada vez mais progresso para a comunidade inserida no processo educacional. Cabendo-lhe ainda pensar sobre a função social da escola conquistando sua autonomia e buscando significado para a construção de uma escola verdadeiramente democrática. A respeito dessa questão, Araújo (2002) esclarece: “O objetivo central da educação deve ser a construção de personalidade morais autônomas, críticas, que almejem o exercício competente da cidadania”. (ARAÚJO, 2002. P. 41).

Vale ressaltar que a autonomia pressupõe auto-organização e geração de identidade própria, observando que autonomia envolve duas dimensões fundamentais: a jurídica administrativa e a sócio-organizacional. A dimensão jurídica administrativa refere-se à compreensão que os órgãos próprios da escola detém para decidir sobre materiais nas áreas administrativa, pedagógica e jurídica. A escola precisa, pensar na possibilidade de construir uma autonomia própria que provenha das práticas reflexivas por parte dos autores envolvidos no processo educacional, desta forma: “A autonomia consiste no jogo de dependências e interdependências que uma organização estabelece com o seu meio e que definem sua identidade”. (BARROSO, 1995. P. 3).

Para conquistar essa transformação ousada, é necessário que tenhamos consciência de seu objetivo a respeito pelo próximo e vontade de trabalhar. Porque o exercício do trabalho é fator primordial para ampliar a educação de qualidade. (Desde que iniciei o exercício do magistério, venho pouco a pouco modificando minha prática pedagógica enriquecendo metodologias de trabalho e lutando para ampliar melhorias na qualidade do ensino público).

A educação abrange os processos formativos e organização de toda a comunidade escolar, a maioria dos autores que estudam as tarefas de administrar, gerir, dirigir, tomar decisões as reúne todo o conceito de administração. Nesse sentido: “a administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários á educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ação, a organização escolar”. LIBANEO apud (SANTOS 1996. P. 19).

O diretor é visto como “Autoridade máxima” dentro da escola, porém não se espera que ele tome todas as decisões dentro do espaço escolar sozinho, pois a escola é uma instituição coletiva, como também as tomadas de decisões deverão

ser coletivas, portanto a escola necessita de um gestor: “Contemporâneo, atento às mudanças em curso da sociedade, capaz de reconhecê-las e participar das novas relações sociais em formação. Capaz também de criar parcerias, de inovar, de articular e garantir os interesses coletivos”. (FERREIRA, 2000. P. 58).

Consideramos importante que o educador associe a sua “bagagem” ao termo ousadia, visto que a educação transformadora já é um ato ousado intelectual e futuramente profissional, seja gerido a escola ou a sala de aula. Acreditando que a competência do indivíduo não deve ser exposta e repetida continuamente em diálogo e conversas informais. A competência deve sim, ser percebida de acordo com o seu crescimento enquanto pessoa humana e profissional competente, amparada a teoria que por sua vez não podem e nem devem está dissociada da prática.

A escola transforma-se, quando todos os seus membros se põem a serviço do aluno que aprende, quando os “sem voz” se fazem ouvir, revertendo a hierarquia do sistema autoritário. Por isso, deve-se investir na construção de uma escola democrática voltada para a escolha de gestores aptos a aceitar sugestões e tomar decisões coletivas, pois a gestão democrática é muito importante para o engrandecimento de todas as instituições escolares.

Desta forma, espera-se que o gestor tenha autonomia para conduzir a instituição e todo o corpo profissional.

Segundo Correia e Souza (2002), a autonomia da escola precisa ser construída e não decretada, assim: “A autonomia ao ser construída não se esgota em decretos, mas se avança a partir das aberturas que a legislação apresenta, consolidando-se nas práticas que a escola gera”. (P. 63).

Porém, não é este o sistema utilizado pelos órgãos públicos, que nomeiam os gestores para administrar escolas no país inteiro.

Davis (2002) afirma: “A autonomia não pode ser encarada, portanto como algo herdado ou adquirido, mas fundamentalmente como produto de processos inter-relacionais, capazes de propiciar à escola a criação de uma identidade própria”.

Pode-se afirmar que a maioria das escolas públicas, passa pelo processo de nomeação dos gestores, deixando-o sem autonomia nas tomadas de decisões seguindo regras ditadas pelo poder público e/ou partidário, estes não estão preocupados com a política educacional. O que provavelmente contribua para a má qualidade da escola pública. Para Claudia Davis (2002) “A escola é uma instituição

que não esgota o seu trabalho na reprodução do social, mas, ao contrário, avança para a transformação social e para o estabelecimento de regras que levem a tomada de decisões”. (DAVIS, 2002. P. 57).

A escola deve ser composta por todos os agentes educacionais, para que o ensino/aprendizagem tenha maior sucesso, apropriando-se do trabalho em equipe, como subsidio uma vez que o professor não pode nem está preparado para diagnosticar e resolver todos os problemas que acercam as instituições educacionais nas últimas décadas.

Segundo Penin e Vieira (2002, p. 15) “a comunidade escolar é constituída por gestores, professores e outros especialistas da educação, corpo técnico administrativo e alunos. As famílias também participam dessa comunidade, ainda que de forma diferenciada”.

Particularmente, acho necessária a presença de todos os agentes educacionais, não se faz nas escolas apenas com professor e alunos. Vale salientar que ainda há escolas funcionando desta forma, embora haja certa desmotivação tanto para o educando quanto para o educador, que desenvolve ao mesmo tempo várias funções para conciliar a aprendizagem do alunado.

Para que a escola conquiste sua democratização, é preciso que haja transformações organizacionais e que seus membros tenham consciência do objetivo da escola em formar cidadãos críticos, oferecendo-lhes uma educação de qualidade.

A intensificação e a velocidade das transformações que a sociedade contemporânea enfrenta no contexto da nova ordem mundial leva a escola a sofrer intensos debates por parte da comunidade escolar e demais segmentos da sociedade civil ao referir-se a sua função social.

Com o propósito de formar cidadãos críticos e participativos, com consciência e clareza das fronteiras em relação a seus direitos e deveres, a instituição escolar buscando uma escola de caráter democrático deve auxiliar e subsidiar o trabalho coletivo com respeito pelas diferenças individuais e de grupo, refletindo sobre sua prática pedagógica bem como organização do trabalho escola e o planejamento relacionando-os ao cotidiano escolar para construir sua própria democracia. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e tecno-administrativos.

Porém, consideramos a gestão como uma função imprescindível tanto na escola pública como na escola privada, já que o ofício do gestor deve atender às necessidades e organizações disciplinares dos corpos docente e discente. Portanto, um modelo de gestão democrática participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, a livre escolha de objetivos e processos, de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Esta construção conjunta levará a escola a situar-se de sua função social, motivando toda a sua comunidade pelas eleições diretas e universais para a escolha de um gestor autônomo, voltado para o engrandecimento da educação escolar de modo geral em todas as escolas públicas do nosso país.

## **CAPÍTULO II:**

### **2. DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

As mudanças vividas na atualidade (déc. de 80 e 90) em nível mundial, em termos econômicos, sociais e culturais, com a transnacionalização da economia e o intercâmbio quase imediato de conhecimentos e padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros meios de um movimento de repasse de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais. Na educação, um efeito deste movimento são os processos de descentralização da Gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial (Abi – Duhou, 2002) e um tema importante na formação continuada dos docentes e nos debates educacionais.

A Gestão do sistema educacional tem como princípios norteadores a descentralização e o modelo de gestão democrática, fundamentada na legislação vigente.

A Constituição Federal, em seu art. 205, determina que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

No Brasil o tema autonomia da escola encontra suporte na própria Constituição promulgada em 1988 (Art.15), que institui a "democracia participativa" e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder "diretamente" (Art. 1º). No que se refere à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos o "pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas" e a "gestão democrática do ensino público" (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola.

A autonomia, como princípio de gestão, oferece ao sujeito oportunidade de participar do processo de tomada de decisão. Trata-se da condição dele escolher o modo de agir ou resolver os problemas junto aos seus pares. A autonomia se destaca, assim, no contexto educacional, como medida de alocação e distribuição de recursos, reforçando o sentido de gestão no desempenho das

funções, aumentando a participação local no governo da escola e nos procedimentos de avaliação externa. (SCHNECKENBERG, 2007, P.14)

A autonomia se refere à criação de novas relações autoritárias existentes. A autonomia admite a diferença e por isso supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso significa estar em constante intercambio com a sociedade.

Democratizar a gestão é partilhar decisões com a comunidade escolar. Isso traz para a escola as mesmas dificuldades da convivência democrática, presentes em nossa sociedade, que é permeada por valores autoritários. E quando se instala a gestão democrática, as respostas para lidar com pessoas diferentes e ideias divergentes surgem no cotidiano. Pois só se aprende a participar, participando e o foco de cada problema surgido no âmbito escolar é problema de todos, que precisa ser resolvido.

Na busca de soluções, combinam-se as contribuições e fortalece-se a interação do grupo. Como afirma o professor Moacir Gadott “se é verdade que a educação não pode fazer sozinha a transformação social, também é verdade que a transformação não se efetivará e não se consolidará sem a educação” (1995, P. 76).

Nesse mesmo sentido não podemos afirmar que a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas do estabelecimento ou do ensino. Porém, sua implementação é, hoje uma exigência da própria sociedade, que a vê como possíveis caminho para a democratização do poder na escola e na própria sociedade.

E como fazer uma Gestão Democrática? Que desafios precisam ser enfrentados e como saná-los? De que modo oportunizar a participação da comunidade educativa? Essas são algumas das questões que surgem quando se busca implementar os processos de descentralização e autonomia no campo da educação.

## **2.1 ALGUNS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO**

Na história brasileira, as formas de gestão da sociedade tem se caracterizado por uma “cultura personalista” isto é, o poder governamental é personalizado, como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões. Com

isso as pessoas ficam na esfera de que as decisões venham de “cima”, mesmo porque essa tem sido a prática das elites políticas e econômicas dominantes.

As formas convencionais de representação política (voto) continuam em vigor, mas, as camadas populares levam desvantagem na efetivação da participação política em relação às classes dominantes que detém maior manipulação, dentre várias razões, a mídia é uma delas. E isso acaba por ressaltar entre o tipo de relação que a família mantém entre as escolas públicas das escolas privadas. Evidentemente, acabam por inibir as reivindicações, as práticas de participação e controle, em relação às ações praticadas pelas escolas.

A conquista da cidadania requer esforços dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizadora na vida escolar.

De acordo com Gadotti e Romão, a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino.

Todos os segmentos da comunidade pode compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (1997, 133).

Sabemos, porém, que a educação tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. O encargo das escolas, hoje, é assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pela dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

Entretanto, faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que os objetivos sociais e políticos das escolas correspondam estratégias compatíveis de organização e gestão.

Transformar a escola por dentro não é fácil nem rápido embora seja urgente. Porque trabalhar de um jeito novo, na educação, reflete uma postura extremamente importante na medida em que desejamos uma escola que atenda as exigências da vida social. Ao mesmo tempo é uma questão desafiadora.

A prática escolar distinguir-se de outras práticas educativas, como as que acontecem na família, no trabalho, na mídia, no lazer e nas demais formas de convívio social, por constituir-se uma ação intencional, sistemática, planejada e contínua para crianças, jovens e adultos durante um período contínuo e extenso de tempo. A escola, ao tomar para si o objetivo de formar cidadãos capazes de atuar com competência e dignidade na sociedade oferece ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Nessa perspectiva, é essencial a vinculação da escola com as questões sociais e com os valores democráticos.

## **2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ATITUDE QUE REQUER ÉTICA E COMPETÊNCIA.**

A Gestão Democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiam a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na execução das deliberações coletivas; na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimentos de avaliação da escola e da prática educacional.

Administrar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que exige o comprometimento educacional. Assim sendo, a dimensão política da gestão escolar é a ação de conduzir um projeto pedagógico elaborado e executado por todos os envolvidos na comunidade escolar comprometido com a formação do cidadão.

A ética profissional nos mostra que o homem tem o compromisso de respeitar os seus semelhantes, no trato da profissão que exerce isto significa compromisso de comportamento junto aos demais membros que compõem o âmbito escolar.

Saber fazer bem tem a ver com uma série de virtudes, que caracterizam o gestor competente: sensibilidade para resolver conflitos, fazer encaminhamentos; determinação, firmeza, eficiência, otimismo na execução do processo sob sua responsabilidade, diplomacia, discrição, prudência nas parcerias, serenidade, precisão, cautela, honestidade na definição, aplicação e prestação de contas; disciplina e pontualidade na condução do seu trabalho; rigor na cobrança de tarefas

e de horários; autenticidade e coerência entre o dizer e o fazer. Enfim, participar é tomar parte, é fazer parte, é ser parte da iniciativa.

Daí o porquê a participação da direção nas reuniões pedagógicas ser importante – lá se pode ouvir e expor argumentos, além de conhecer, acompanhar e se comprometer com o processo. Nesse sentido Vasconcelos afirma que:

“O diretor deve entender-se como um educador”: “(...) a gestão envolve estratégias, onde a comunicação exerce papel fundamental, como ponto para que todos se entendam. Assim é importante ao gestor discutir soluções possíveis e promover negociações, assumir responsabilidades e deixar que os outros também assumam; ser ouvido, mas, também ouvir, valorizar os aspectos positivos do grupo, deixando claras as suas intenções para com a escola e zelar pela total transparência de todas as ações” (2002, p.62).

Nesse sentido o compromisso com a construção da cidadania pede necessariamente uma prática educacional voltada para a compreensão da realidade social e dos direitos e responsabilidades em relação à vida pessoal, coletiva e ambiental.

Sabemos que cada sociedade, cada país é composta de pessoas diferentes entre si. Não somente são diferentes em função de suas personalidades singulares, como também o são relativamente a categorias ou grupos de pessoas. É grande a diversidade das pessoas que compõem a população brasileira: diversas etnias, diversas culturas de origem, profissões, religiões, opiniões, etc. Essa diversidade frequentemente é alvo de preconceitos e discriminações, o que pode dificultar trabalho coletivo, se não soubermos consolidar os conflitos que poderão surgir no cotidiano.

Do ponto de vista da ética, todo trabalho coletivo requer do indivíduo o respeito mútuo, a justiça, o diálogo e a solidariedade. Estando estes intimamente relacionados com os princípios da dignidade do ser humano.

O respeito mútuo se expressa de várias formas complementares. Uma delas é o dever do respeito pela diferença e a exigências de ser respeitado na sua singularidade. Portanto, o exercício da cidadania pressupõe íntima relação entre respeitar e ser respeitado.

A formação para o exercício da cidadania passa necessariamente pela elaboração do conceito de justiça e seu constante aprimoramento. Uma sociedade democrática tem como principal objetivo ser justa, inspirada nas ideias de igualdade

e equidade. Tarefa difícil que pede de todos muitos discernimentos e muita sensibilidade.

A democracia é um regime político e um modo de convívio social que visa tornar viável uma sociedade composta de membros diferentes entre si, tornar realidade o convívio pacífico numa sociedade pluralista. Nela é garantida a expressão de ideias, sejam elas dominantes ou não (defendidas pela maioria). Vale dizer, a democracia dá espaço ao consenso e ao dissenso. Portanto, o conflito entre pessoas é dimensão constitutiva da democracia.

A gestão democrática é um processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. (LÜCK, 2006, p. 57)

A força da virtude da solidariedade dispensa que se demonstre sua relevância para as relações interpessoais. Porém, o que pode às vezes passar despercebido são às formas de ser solidário. Pois, o exercício da cidadania não se traduz apenas pela defesa dos próprios interesses e direitos, mas passa necessariamente pela solidariedade. É o que se espera para que a democracia seja um regime político humanizado e não uma mera máquina burocrática.

### **2.3 NÃO HÁ MODELO PADRÃO PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA**

Sabemos que não existe um modelo pronto para o gerenciamento das atitudes, pois as pessoas e situações são diversas entre si e esse é justamente o desafio na rotina da gestão da escola: tentar relacionar o maior número possível de conceitos aprendidos com as situações cotidianas, pois a sociedade humana é formada por pessoas, e a cultura é constituída no contexto das relações sociais.

Alguns princípios devem nortear o trabalho do gestor para o desenvolvimento das pessoas que convivem na escola, como a interação, a democracia, a liberdade pessoal e a cooperação praticada no dia a dia com a equipe de trabalho; deve lembrar que valores não se impõem, é pela sua vivência que se transformam em princípios capazes de direcionar a prática da escola. Nesse sentido, para Valérien

“O diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão” (1993, p. 15).

O gestor deve desenvolver uma boa capacidade decisória, compreendendo a vida como um processo dinâmico, flexível e criativo no qual nossas ações representam uma dimensão mais ampla – a do contexto em que vivemos. Refletir sobre o seu papel, de sua importância no direcionamento de suas atividades reassumindo uma função crítica na sociedade, torna maior o espaço deixado pela educação, como espaço de conscientização.

“A dimensão social não é uma dimensão que afeta unicamente o profissional de ensino. Ela lhe compete de modo particular, mas é uma dimensão essencial a todo profissional. Afinal, nenhum profissional é tal por se mesmo; ele é apenas “profissional” enquanto presta serviços a uma sociedade, portanto, todo profissional tem funções que o dimensionam socialmente” (GADOTT, 1981:7).

Podemos aqui ressaltar a relevância teoria e prática. Pois a prática pedagógica é um trabalho crítico, onde nela produzem e desenvolvem hábitos, atitudes, sentidos, conhecimentos, destrezas e competências.

A gestão democrática entendida como processo de aprendizado remete a pensar a forma como consolida, na prática social e nas diversas concepções que permeiam a comunidade que constrói. Nesse sentido, não é difícil entender os desafios que precisam ser enfrentados.

Percebemos que os mecanismos escolares atuam ainda de forma passiva, e o trabalho que desenvolvem na escola deixam a desejar. Além de que nos é notório a interferência de órgãos superiores no processo de decisão, acabando por afetar a relativa autonomia conquistada pela escola.

“O educador, numa pedagogia que pretenda caminhar lado a lado com a transformação da sociedade, não é um ente abstrato, ausente, mas uma presença atuante, participante, **dirigente**, que anima, constrói, cimenta a ideologia da classe que representa, não permitindo a ilusão pedagógica que pretende que a democracia seja uma tendência espontânea da vida em sociedade (GADOTTI, 1991:62).

As discussões e estudos feitos sobre “gestão democrática” são frutos de pesquisas e necessidades de mudanças advindas da complexa sociedade na qual a escola se insere. A escola então busca espaço em uma sociedade de conflitos, e tenta melhorar a qualidade do ensino e elevar o desempenho do trabalho, adequando-se à nova forma de gerir. Daí a importância da participação, pois, convém salientar que a boa convivência gera confiança, fortalece o diálogo e a participação, mola-mestra para um trabalho coletivo.

É importante que todos integrantes adquiram consciência que o sucesso escolar depende do empenho de cada um. E os gestores precisam ser flexíveis, ousados e ter conhecimento para o desempenho de função. Que além de serem educadores, tenham consciência de sua tarefa de gerir com democracia, transparência e coerência. Tendo como foco: a qualidade do processo ensino-aprendizagem, a ampliação do acesso a todos, com flexibilidade para interagir com toda comunidade escolar.

A busca da participação das pessoas significa maior comprometimento delas com os resultados da escola e com o sucesso das ações realizadas pelos gestores. É então, papel do gestor escolar disponibilizar para toda equipe os recursos e meios adequados necessários para a realização das atividades que proporcionarão alcançar o objetivo estabelecido. Além de que os resultados deverão ser expostos para melhor visualização.

Diante disto, podemos aqui afirmar, de acordo com Cury, que “a gestão democrática é ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. (2005, p. 3).

## **CAPÍTULO III:**

### **3. VALORIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO E OUTRAS FORMAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA.**

A contribuição significativa da escola para a democratização da sociedade e para o exercício da democracia participativa fundamenta e exige a gestão democrática na escola. Nesse sentido, a organização dos Conselhos Escolares, a forma de escolha dos dirigentes e de toda a comunidade escolar para participar e fazer valer os seus direitos e deveres, democraticamente discutidos e definidos, é um exercício de democracia participativa.

No Brasil, é relevante o significado histórico sobre a criação e a atuação de órgãos de apoio, decisão e controle público da sociedade civil na administração. Porém, várias leis foram aprovadas visando garantir diretrizes e bases para a educação nacional.

A LDB redirecionou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, requerendo, entre outras, a implementação de processos de participação e gestão democrática nas escolas públicas. A esse respeito, a lei estabelece o princípio da gestão democrática. Onde a LDB dispõe que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- 1- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- 2- Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Nesse sentido, a lei estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade que a gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar.

Construir um projeto pedagógico significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida

pelos interessados. O que implica o repensar da estrutura de poder da escola. (VEIGA 2004, p.40).

No entanto, envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do Projeto Político pedagógico (PPP), aprofunda a autonomia da escola transformando-a em espaço público e lugar de debate, fundada na reflexão/ação.

O PPP representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando atingir os objetivos que se propõem. (LIBANEO, 2001, P.133.)

Com a participação da comunidade escolar na construção do PPP há um repartir de responsabilidade da equipe diretiva com todos que passam a ser agentes públicos e democráticos, frente às demandas sociais, pedagógicas e /ou administrativas no dia a dia da escola. Este trabalho, confirma a inegável importância do PPP como elemento crucial no estabelecimento de uma gestão democrática e de uma educação pública de qualidade.

Os órgãos colegiados - Conselho Escolar, Grêmios estudantis, Associação de Pais e Mestres (APM) - são importantes instrumentos que devem compartilhar a gestão da escola.

O conselho constitui um dos canais capazes de viabilizar a participação democrática na escola. É o órgão de poder importante, pois é entendido como espaço de diálogo, que tem como relações participativas e transformadoras dos sujeitos da escola.

O conselho Escolar é ainda um espaço escolar destinado à concretização do debate de opiniões, fundamental para se perceber os interesses da escola. Ele é a garantia de um ambiente efetivamente democrático, ao respeitar pluralismo existente. Cabe ao conselho por meio dos seus representantes conhecer a legislação, os indicadores educacionais e a realidade de sua comunidade e da escola a que se vincula.

Assim, para se fazer valer o direito à educação, é fundamental reconhecê-lo e lutar para a sua efetivação. A esse respeito, Cury afirma que direito à educação deve ser garantido, pois, “como se trata de um direito reconhecido e proclamado, é

preciso que ele seja garantido e, para isto a primeira garantia é que ele esteja inscrito no coração de nossas escolas cercado de todas as condições”.

O papel do Conselho Escolar é o de assumir a luta pela efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições.

Abrir as portas da escola é haver um entrelace com a comunidade, para viabilizar e refletir sobre o processo do cotidiano escolar e (re) construí-lo, qualificando-o. É provocar mudança e construir um processo ensino – aprendizagem de qualidade, humana e democrática.

Outra instância colegiada importante no processo gestão é o Grêmio Estudantil, órgão representativo dos alunos, que objetiva defender seus interesses. Formado por alunos que têm mesmo interesse político e social, é construído e fortalecido a partir do confronto de ideias, mobilização e articulação política, sendo um espaço que permite ao aluno valorizar e perceber a importância da participação na tomada de decisão frente ao PPP.

Outro fator no modelo de gestão participativa que vem favorecer a construção da democracia, já que toda comunidade pode opinar e decidir é a escolha dos diretores.

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas podemos citar:

- diretor livremente indicado pelos poderes públicos;
- diretor de carreira;
- diretor aprovado em concurso público;
- e eleição direta para diretor.

Cada um dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola.

A discussão sobre as formas de escolha, portanto, é tarefa complexa, com posições político – ideológicas muito distintas.

O processo de escolha democrática de dirigentes escolares tem seu início na década de 60. A partir da década de 80 e principalmente nos dias atuais, tem havido preocupação em relação aos processos de escolha de diretores escolares nos municípios brasileiros, o que vêm estimulando um permanente questionamento

sobre o papel do dirigente escolar na construção de uma gestão democrática da escola pública.

Vale aqui ressaltar que a prática democrática e o exercício da cidadania são fundamentais para romper com as práticas conservadoras aos quais nos deparamos corriqueiramente. O aspecto que deve ser apontado refere-se à superação do corporativismo, presente nas formas de escolha dos diretores. Isso implica o reconhecimento de que nas eleições, como em todo processo de participação, “o envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia”. (PARO, 2001, p. 67).

Isso deve nos estimular a implementar mecanismos reais de participação e de exercício de democracia, para garantir o envolvimento de todos nos processos de decisão e no partilhamento das responsabilidades visando ao aperfeiçoamento do processo democrático.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação, como prática social, constitui direito social do indivíduo. Historicamente, muitas lutas foram desenvolvidas buscando garantir esse direito a todos, a partir da expansão e da democratização das oportunidades de escolarização.

A escola nesse cenário é o espaço privilegiado de produção e socialização do saber e se encontra organizada por meio de ações educativas que visam a formação de sujeitos concretos: éticos, participativos, críticos e criativos. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são fundamentais para o exercício do aprendizado democrático.

Nesse sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

Portanto, a instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.

Diante disso, segundo LUCK, não apenas tome parte, de forma regular e contínua de suas relações mais importantes – isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões – mas, se envolva de forma consciente, na construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo (1998, p.17).

Dessa forma, é essencial repensar os modelos de gestão vigentes, a noção de democratização, bem como aperfeiçoar os mecanismos de participação existentes para garantir o envolvimento de todos nos processos de decisão e no partilhamento das responsabilidades, visando o processo democrático.

É possível concluir que a autonomia precisa ser cotidianamente construída, não sendo, portanto, resultado de atos e resoluções decretadas. Nesse sentido, a escola deve ser local da aprendizagem de que as regras do espaço público democrático

garantam a igualdade do ponto de vista da cidadania, e ao mesmo tempo a diversidade, como direito.

## REFERÊNCIAS

ABU-DUHO, I. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.

BARROSO, J. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. \_\_\_\_ In: BARROSO, J. (Org.) O estudo da escola. Porto. Porto Editora, 1996.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei 9.396, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, Diário Oficial da União. V. 134, n. 248, p. 27833-841, 23 de dez. 1996.

BRASIL, **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselhos escolares: democracia da escola e construção da cidadania / elaboração Ignez Pinto Navarro...** [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2004. 56 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 01).

\_\_\_\_\_ **Conselho escolar e aprendizagem na escola / elaboração Ignez Pinto Navarro...** [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2004. 68 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 02).

\_\_\_\_\_ **Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade / elaboração Ignez Pinto Navarro...** [et al.]. Brasília: MEC, SED, 2004. 64 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 03).

\_\_\_\_\_ **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor / elaboração Ignez Pinto Navarro...** [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2004. 60 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 5).

\_\_\_\_\_ **Conselho escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação / elaboração Lauro Carlos Wittmann...** [et al.]. Brasília: MEC, SED, 2006. 79 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 06).

\_\_\_\_\_ **Conselho escolar e o financiamento da educação no Brasil / elaboração Luiz Fernando Dourado...** [et al.]. Brasília: MEC, SED, 2006. 92 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 07).

CURY, Carlos Roberto J. **O princípio da gestão democrática na educação** (2005) Disponível em < [www.tvebrasil.com.br/salto](http://www.tvebrasil.com.br/salto)>. Acesso em 21 de julho de 2007.

GADOTT, Moacir. **Concepção Dialética da Educação e Educação Brasileira Contemporânea**. In: Revista quadrimestral de Ciências da Educação – Educação e Sociedade – Cortez Editora e Autores Associados. Nº 8, ps. 5 – 32. Jan. 1981.

\_\_\_\_\_ **Educação e Poder: Introdução à Pedagogia do Conflito.** 10ª ed. - São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.

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

LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 4ª. Ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **A Dimensão participativa da gestão escolar: gestão em rede.** Curitiba: [S. n.], 1998.

\_\_\_\_\_ **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PENIN, Sonia J. Souza e VIEIRA, Sofia Lerche. **Refletindo sobre a função social da Escola.** \_\_\_\_ In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da Escola: desafios a enfrentar:** Rio de Janeiro: DP&A, 2002. P. 13-43.

SCHNECKNBERG, Marisa. **Autoridade, Autonomia e Relações de Poder no Processo de Gestão.** Revista Gestão em Rede, Curitiba, n. 76, p. 13 – 20 abr. 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político pedagógico da educação superior.** Campinas, Sp: Papirus, 2004 ( Coleção Magistério. Formação e Trabalho Pedagógico).

VALÉRIEN, Jean. **Gestão da Escola Fundamental.** São Paulo: Cortez/MEC, 1993.

VASCONCELOS, Celso S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2002.