

**FACULDADES EST**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

LIBÂNIA DOS SANTOS SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR; CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PPP,  
ENSINO-APRENDIZAGEM E DEMOCRACIA ESCOLAR

São Leopoldo

2016

LIBÂNIA DOS SANTOS SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PPP,  
ENSINO-APRENDIZAGEM E DEMOCRACIA ESCOLAR

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Roberto Ervino Zwetsch

São Leopoldo

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586g Silva, Libânia dos Santos  
Gestão democrática escolar : construção coletiva do PPP, ensino-aprendizagem e democracia escolar / Libânia dos Santos Silva ; orientador Roberto E. Zwetsch. – São Leopoldo : EST/PPG, 2016.  
62 p. 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2016.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Planejamento educacional. 3. Democratização da educação. 4. Educação – Finalidades e objetivos. 5. Comunidade e escola. I. Zwetsch, Roberto E. (Roberto Ervino). II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

LIBÂNIA DOS SANTOS SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PPP,  
ENSINO-APRENDIZAGEM E DEMOCRACIA ESCOLAR

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data de aprovação: 08 de setembro de 2016

---

Roberto Ervino Zwetsch – Doutor em Teologia – Faculdades EST

---

Gisela Isolde Waechter Streck – Doutora em Teologia – Faculdades EST



## RESUMO

Diante da observação dos problemas sociais como um todo e a preocupação com os caminhos da educação é que se buscou, através de um trabalho reflexivo, a possibilidade de se entender a importância da gestão escolar numa perspectiva democrática voltada para as necessidades básicas e à realização dos indivíduos. Neste trabalho, compreendemos que o comprometimento com o processo democrático e com o exercício da cidadania concretiza-se na vivência de relações humanas cooperativas e solidárias, daí a luta pela transformação da sociedade. A gestão escolar democrática não é uma atividade apenas técnica. Ela está também voltada para os valores e à função social da educação, que facilita e impulsiona tanto a construção quanto a implantação do projeto político-pedagógico, que deverá assumir a pluralidade e diversidade como valor democrático. Além disso, compreendemos aqui que o processo de gestão não é função exclusiva do gestor escolar, e sim, da realização de um trabalho participativo, envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola. Daí a necessidade da pesquisa, uma vez que o estudo proposto possibilita um aprofundamento da temática, apresentando ao leitor/a uma reflexão quanto ao papel do gestor escolar, no que se refere à teoria e prática, a sua importância e competência face aos desafios e mudanças na educação contemporânea.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática. Ensino-aprendizagem. Projeto Político-Pedagógico. Participação da Comunidade Escolar.



## ABSTRACT

Observing the social problems as a whole, and with the concern about the paths that education is taking, we sought, through a reflective effort, to understand the importance of the school administration in a democratic perspective aimed at basic needs and the fulfillment of the individuals. In this paper, we comprehend that the commitment to the democratic practice and to exercising citizenship becomes concrete in the life experience of cooperative and solidary human relations, from whence the struggle for the transformation of society. The democratic school administration is not just a technical activity. It is also directed toward the values and the social role of education, which facilitates and instigates the construction and implantation of the political-pedagogical project which should assume plurality and diversity as a democratic value. Beyond this, we understand here that the process of administration is not the exclusive role of the school administrator, but of carrying out a participative process involving all of the social segments which make up the school. Thus the need for this research, since the proposed study makes possible a deepening of the theme, presenting to the reader a reflection about the role of the school administrator as it relates to the theory and the practice, to its importance and competence in the face of the challenges and the changes contemporary education.

**Keywords:** Democratic School Administration. Teaching-learning. Political-Pedagogical Project. School Community Participation.



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR E A LDB .....</b>   | <b>13</b> |
| 1.1 O processo de gestão escolar .....  | 13        |
| 1.2 A importância da gestão participativa.....  | 19        |
| 1.3 Gestão escolar democrática: Lei de Diretrizes e Bases .....                               | 22        |
| <b>2 GESTÃO E DEMOCRATIZAÇÃO NA ESCOLA .....</b>  | <b>29</b> |
| 2.1 O gestor e a democratização escolar .....   | 30        |
| 2.2 O processo de gestão democrática.....   | 32        |
| 2.3 Gestão democrática: a participação cidadã na escola .....                                 | 36        |
| 2.4 A construção coletiva do projeto político-pedagógico na gestão democrática da escola..... | 39        |
| <b>3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PARTICIPAÇÃO, AUTONOMIA E ENSINO-APRENDIZAGEM .....</b>      | <b>45</b> |
| 3.1 Gestão escolar democrática e qualificação institucional.....                              | 45        |
| 3.2 Uma reflexão sobre escola, aprendizagem e docência.....                                   | 48        |
| 3.3 Planejamento participativo: uma forma de repensá-lo em prol do sucesso educacional.....   | 51        |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>59</b> |



## INTRODUÇÃO

A ideia da presente pesquisa, que trata da importância da gestão escolar sob a égide democrática nos ambientes escolares, surge a partir do pensamento de que a referida gestão é um processo dinâmico em que o gestor escolar atua por meio de um esforço em conjunto, no qual há uma participação de todas as partes que compõem a escola.

Nos dias atuais, a gestão escolar almeja a participação coletiva de todas as pessoas e setores envolvidos na comunidade escolar, os quais são livres para expor suas ideias, influenciando de forma positiva nos rumos da escola, ou seja, ela permite e requer a real e efetiva cooperação, a qual deve ocorrer na medida em que a gestão se torna democrática.

O referido processo de gestão, observando-se o princípio democrático que o engloba, compreende ainda em seu bojo o procedimento político através do qual as pessoas integrantes da escola têm como objetivo principal o diálogo e o planejamento coletivo, controlando e avaliando as ações com vistas ao desenvolvimento da própria escola.

Comumente, busca-se a avaliação da importância desse método democrático de gestão para o sucesso educacional nas escolas, além de entender como se efetiva tal gestão nas mesmas e quais processos dificultam a sua implantação e real vivência. Assim, o presente estudo sugere uma visão singular no âmbito escolar, visando a atender sua realidade.

Procurando propiciar um melhor entendimento acerca deste tema da maior importância para a educação e a gestão escolar, o trabalho foi esquematizado em três capítulos: no primeiro haverá uma breve reflexão sobre os conceitos de gestão escolar, partindo da ideia de que ela resulta de um processo coletivo, destacando a gestão participativa e a concepção sobre gestão no ambiente das escolas conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), No segundo capítulo será abordada a relação entre gestão e democratização na escola, enfatizando o papel do gestor face à democratização escolar, e ainda a necessidade da participação cidadã como base da gestão e a necessidade da formulação de um projeto político-pedagógico da gestão escolar voltado a uma construção coletiva aberta a toda a comunidade escolar. Finalizando, o capítulo terceiro irá apreciar

como este processo se manifesta no ensino-aprendizagem, o que dará oportunidade para uma reflexão sobre a gestão escolar numa perspectiva democrática que incentive a participação, a autonomia da comunidade e a necessidade de exercitar o planejamento participativo. Seguem-se as considerações finais e as referências.

A relevância social desta pesquisa aponta para a necessidade cada vez maior do exercício democrático pela comunidade escolar, alvo da pesquisa, por meio da conscientização acerca da importância da implantação e efetivação da gestão escolar democrática dentro do âmbito educacional, uma vez que tal gestão visa a uma atuação que, em última análise, busca o sucesso educacional e o desenvolvimento criativo do ensino-aprendizagem de todos os envolvidos.

A metodologia utilizada no trabalho baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios, no sentido de esclarecer a fundamentação teórica do tema, através de conceitos que justifiquem a escolha do tema e objeto de estudo. A pesquisa esteve pautada em materiais da internet, artigos, livros e dados fornecidos pelo Conselho Federal de Educação.

O presente trabalho acadêmico responde a uma demanda que emerge da própria prática em escolas públicas na qual a autora exerce sua atividade profissional, bem como da comunidade que crescentemente vem despertando para a participação cidadã, tanto na escola pública quanto na sociedade em geral. O tema da gestão escolar democrática, assim, transcende o ambiente escolar e desafia a própria sociedade em sua busca por uma escola participativa, democrática e que prepare a juventude para o exercício da cidadania.

# **1 O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR E A LDB**

Neste capítulo vamos abordar a questão da gestão escolar e a LDB, o mesmo está composto de três tópicos; o primeiro tem como tema “O processo de gestão escolar”, o segundo trata “Da importância da gestão participativa” e por fim iremos analisar sumariamente “A Gestão escolar democrática: Lei de Diretrizes e Bases”.

Assim, no decorrer deste capítulo buscaremos entender a gestão escolar como um processo de gestão e participação, sendo atualmente uma das características básicas que possibilitam a comunidade em geral participar de forma ativa na escola, bem como a base para uma implantação de um ensino de qualidade.

Neste aspecto, iremos expor as conquistas dos movimentos por uma escola cidadã e participativa, tendo como pilar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996. Iremos abordar o que diz esta legislação inovadora que referendou a democratização da escola e prevê ampla participação da comunidade escolar na gestão da escola com participação das diferentes instâncias internas (docentes, discentes e corpo administrativo) bem como da comunidade formada pelas famílias de estudantes e comunidade em geral.

## **1.1 O processo de gestão escolar**

A palavra “gestão” significa “administrar”, “governar”, “dirigir”. Assim, quando nos referimos à expressão “gestão escolar” estamos tratando dos princípios e procedimentos ligados ao ato de projetar as tarefas da instituição escolar, na busca por aproveitar do modo mais proveitoso possível os recursos diversos que a escola oferece, além de efetivamente coordenar, supervisionar e monitorar a atividade das pessoas que estão envolvidas com a organização do referido ambiente.

A gestão escolar, hoje, incide sobre uma transformação significativa. Quando se descreve a ação de dirigir a instituição de ensino, diferentes sujeitos estão implicados: diretor de escola, coordenador pedagógico, assessor pedagógico, orientador educacional e vocacional, supervisor educacional e gestor de sala de aula (como é concebido o professor atualmente), além, é claro, dos demais funcionários que trabalham em uma escola, desde o faxineiro até a pessoa que administra a

cantina. Nesse contexto cabe ainda ressaltar a importância da cooperação da sociedade acadêmica, sobretudo do acompanhamento e envolvimento dos pais, mães e agentes transformadores da gestão escolar.

Todos estes profissionais devem unir-se buscando trazer a efetivação de uma unidade de ação dentro do ambiente escolar, com escopo na construção de estabelecimentos com um grau de excelência cada vez maior em relação a seus objetivos.

A partir das inúmeras definições existentes, adotar-se-á, nesse estudo, o sentido amplo de “gestão escolar” citado na LDB<sup>1</sup>, como sendo a unidade social que reúne, interage e influencia os envolvidos por meio de composições e métodos organizativos, com vistas a alcançar os interesses derradeiros da instituição escolar. Tais medidas implicam diretamente no dia a dia escolar não apenas melhorando o ensino, mas assegurando aos envolvidos no processo satisfação por fazer parte do projeto, colaborando com a descentralização e compactuando com o desenvolvimento da gestão educacional. Entendemos, ainda, que para as organizações funcionarem e realizarem seus objetivos, há a necessidade da tomada de diversas decisões as quais devem ser acompanhadas de direção e controle efetivos. É este o processo que denominamos de gestão.

De acordo com Cury<sup>2</sup>, o vocábulo gestão “decorre da expressão latina ‘gero’, ‘gerere’, tendo como significação executar, desempenhar, originar, gestar, implicando assim uma atuação do sujeito na edificação do novo”. Nesta perspectiva, é preciso que haja a presença de um ou mais interlocutores para que se instaure e fortaleça o diálogo, para que os problemas que eventualmente venham a surgir possam ser solucionados.

A necessidade de se praticar tal gestão surgiu em razão das grandes transformações sofridas pela sociedade ao longo do tempo, principalmente nas últimas décadas, quando as sociedades se tornaram cada vez complexas e desiguais. A gestão se tornou um componente central das organizações empresariais, dos parlamentos, das instituições públicas, de modo que chegou às escolas com toda a força que as novas teorias de organização revelaram,

---

<sup>1</sup> BRASIL. LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em:

<sup>2</sup> CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *RBPAAE*, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 164s, jul. /dez. 2002.

principalmente na sociedade ocidental capitalista. Sem dúvida, gestão também vem aparecendo neste contexto como uma das formas de responder ou superar as crises recorrentes do sistema mundial.

No entanto, no que diz respeito às escolas, tradicionalmente, muitas delas têm resistido a tais mudanças, buscando, de forma enraizada e conservadora, manter sua estrutura estática, fechada, burocrática e mecânica, revelando assim pouca sensibilidade para os novos problemas que foram surgindo nas últimas décadas. Tais instituições precisam repensar a forma como atuam, bem como perceber que as mudanças que vem ocorrendo nesse sentido são, mais que novos desafios, novas necessidades, pois só assumindo tais desafios as escolas poderão continuar existindo de forma a realizar um serviço eficaz e transformador, atingindo também a concretização de funções sociais. Na sociedade contemporânea a escola vem assumindo, cada dia mais, uma função social altamente relevante como espaço não apenas de cultivo e dispersão de informação, mas também de formação das novas subjetividades.

Este desafio de transformar a escola significa mudar também os indivíduos envolvidos, seja através do trabalho ou por meio do estudo. Daí a necessidade de buscar e assumir outra forma de agir diante do processo de ensino-aprendizagem e da educação de um modo geral. A bem da verdade, torna-se sempre mais necessário no atual momento da educação nacional que todas as pessoas envolvidas no contexto educacional avaliem e repensem suas atitudes, valores, comportamentos e formas de gestão.

Luck, que defende uma escola participativa, descreve o procedimento de gestão escolar relacionando-o a:

Uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.<sup>3</sup>

Assim, a gestão escolar compreende distintas áreas. A democratização e descentralização delegaram à escola o dever de administrar todos os seus recursos e atribuições pedagógicas e financeiras de forma consciente e pró ativa, incluindo

---

<sup>3</sup> LUCK, H. et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 11.

recursos humanos, físicos e materiais, visando à promoção efetiva do sucesso educacional.

Pesquisadores como Luck, acima citado, e Menezes e Santos<sup>4</sup> seguem a mesma linha de pensamento ao definirem a gestão escolar como o termo alusivo à atividade que tem como finalidade articular a organização, a mobilização e a transação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos procedimentos sócioeducacionais das instituições de ensino, em vista da progressão factual do conhecimento pelos alunos.

Dessa forma, a gestão da escola não pode perder o foco que é a busca de fatores que refletem vários motivos decorrentes de tal processo dinâmico, através da coordenação pedagógica com docentes ou com as famílias, processo este que pode ocorrer de forma pessoal ou pedagógica.

Portanto, a gestão escolar faz alusão ao serviço e esforço aplicados conjuntamente na busca por elucidar determinadas problemáticas constantes no dia-a-dia da escola e as quais se fazem presente inclusive no contexto social dos educandos.

Conforme já mencionado, a palavra gestão implica uma ação dos sujeitos envolvidos na construção de algo novo, melhorado, aperfeiçoado. Nesta perspectiva, é necessário que um ou mais interlocutores estabeleçam o diálogo para elucidar possíveis problemas que possam vir a surgir no decorrer do processo.

Os problemas mais comuns e recorrentes no processo de gestão conforme Oliveira<sup>5</sup> são: o processo de avaliação inadequado, que pode ser resolvido com a capacitação dos professores de maneira que venham a se adequar; tornar a avaliação um processo contínuo, processual e conhecido é uma solução para esse problema, bem como a constituição de uma comissão para elaboração da proposta de avaliação que permitirá maior rapidez, transparência e democratização. Outro problema típico diz respeito à auto avaliação dos alunos, a qual pode ser elucidada através do trabalho com o alunado para que eles possam utilizar essa prática; no que tange à transparência da avaliação, ela pode ser solucionada através de novos critérios de avaliação eficazes.

---

<sup>4</sup> MENESES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena de. *Gestão Escolar*. São Paulo. Ed. Midiamix. 2002. p. 130.

<sup>5</sup> OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 64.

Outra questão a ser destacada diz respeito à influência da escola na vida da sociedade e sua contribuição para a cidadania. Nesse sentido, o desafio é buscar uma escola que proporcione os requisitos para que educandos e toda a comunidade escolar envolvida tornem-se cidadãos críticos, possibilitando, ainda, a apreensão de competências e capacidades indispensáveis para sua inserção na vida social e profissional. Isso implica não apenas existir um plano de gestão educacional racional e coeso com as obrigações da instituição muito bem explicitadas, mas o exercício e a prática participativa em tudo o que diz respeito à gestão escolar.

Segundo o Manual de Orientação do FUNDEF<sup>6</sup>, existe o interesse por parte do poder público na educação, porém é evidente o declínio do sistema educacional, resultado da ausência de capacitação por parte dos gestores, o que inibe o funcionamento coeso das organizações. Ocorre ainda que, devido às mudanças nas políticas públicas nas últimas décadas, nem sempre a legislação tem sido respeitada. Uma das questões candentes nesse sentido é a dificuldade de implantar uma gestão participativa com presença não apenas do público interno das escolas, mas de toda a comunidade envolvida.

Barroso<sup>7</sup>, analisando o caso das escolas em Portugal, descreveu que o mundo vivencia mudanças em todos os setores, decorrentes da transnacionalização da economia e da influência mútua, quase imediata, de conhecimentos e padrões sociais e culturais, os quais são fruto das inovações tecnológicas da comunicação. Estes movimentos internacionais têm forte influência nos projetos públicos do Brasil, sobretudo no que tange à descentralização dos poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais.

Esse movimento se refletiu diretamente no sistema educacional, favorecendo o que atualmente se tem denominado gestão democrática escolar, importante tendência da reforma educacional em nível mundial, que visa a criar as condições para enfrentar e superar as deficiências através da discussão dos problemas que ocorrem no dia-a-dia da escola e que estão presentes no contexto social dos educandos e de toda a comunidade escolar. Este movimento de democratização da escola envolve não só docentes, educandos e público interno,

---

<sup>6</sup> FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério. *MANUAL DE ORIENTAÇÃO*. 2004. Disponível em: <<http://mecsrv04.mec.gov.br/sef/fundef/pdf/manual2.pdf>>. Acesso em:

<sup>7</sup> BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 45.

mas também as famílias e o contexto social. A escola sabidamente não é uma instituição que paira no ar, mas está inserida num contexto nem sempre favorável a mudanças de pensamento, comportamento e organizacionais. Daí por que a gestão escolar ser um desafio de constante debate e aprimoramento.

Medeiros<sup>8</sup> aponta, num estudo sobre gestão escolar na cidade de Porto Alegre, RS, para procedimentos de gestão democrática que estão intimamente ligados aos mecanismos legais e institucionais que venham a ser estabelecidos, bem como à coordenação de ações que proporcionem a participação social, sobretudo na criação e planejamento de artifícios educativos; na adoção de deliberações, bem como no que diz respeito ao uso de recursos e obrigações de investimento. O mesmo também no que diz respeito ao cumprimento das determinações grupais e nos momentos de avaliação escolar e da sua política educacional.

Percebe-se também a relevância no procedimento de Gestão Democrática no que tange ao acesso e desenvolvimento das estratégias que venham a garantir a permanência da escola em sua busca constante pela universalização do ensino para toda a população. Tais processos necessitam garantir o enfrentamento das disparidades encontradas.

Nessa perspectiva, de acordo com a Lei n. 9394/96<sup>9</sup>, que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional, temos hoje regulamentado o princípio da autonomia escolar. Com todo o avanço que a lei trouxe, a gestão democrática ainda possui princípios pouco esclarecedores, por exemplo, não existem diretrizes claras e definidas para embasar a gestão democrática, apenas afirma que todos que participam da vida nesse espaço institucional necessitam compartilhar da gestão democrática. Dessa forma, o que fica claro é que a autonomia ainda pertence ao Estado.

Ocorre que no método de gestão democrática o seu relacionamento com a questão da autonomia e colaboração da sociedade escolar é fundamental, visto que, na prática, tal processo tem como base o respeito ao ensino/aprendizagem dentro do contexto político e social, de modo que as pessoas envolvidas se tornem um

---

<sup>8</sup> MEDEIROS, I. L. *A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança*. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. p. 1-194.

<sup>9</sup> BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em:

agente transformador da sociedade e da escola em consequência de sua autonomia no que tange à gestão.

O termo autonomia acima destacado conforme estudo realizado por Barroso<sup>10</sup> é muito complexo uma vez que pode passar a ideia de liberdade total, de independência em relação a regras e valores, o que evidentemente seria uma distorção. Isto significa que a prática dessa autonomia em relação a situações e agentes diferentes, bem como à interdependência da organização educacional, se torna algo a ser debatido permanentemente. A autonomia escolar é, assim, uma questão a ser muito bem trabalhada e discutida, a fim de prevenir distorções como a probabilidade de direcionamento oculto das decisões ou o desmembramento entre as diferentes ações, até mesmo o domínio de um determinado grupo. A realidade do dia a dia nas escolas coloca desafios de gestão que não são fáceis de serem enfrentados, por isso mesmo a necessidade de se analisar e debater sua prática de forma recorrente e transparente.

## **1.2 A importância da gestão participativa**

Participar é a maneira de ficarmos diretamente observando e analisando como se atua no cotidiano exercendo assim autonomia e acesso diante das decisões que a instituição venha a tomar, contribuindo como sujeitos na construção de políticas que venham a dar segurança nos procedimentos de gestão democrática. O propósito é propiciar não somente o conhecimento acerca dos objetivos e metas, mas também como se tornar agente transformador da estrutura organizacional e de sua eficácia, intervindo de forma eficaz nas relações da escola com a comunidade, bem como favorecendo uma maior aproximação de ambos.

Segundo Marques<sup>11</sup> é primordial que todas as pessoas envolvidas participem diretamente nos mais diversos níveis decisórios, bem como nas sucessivas fases de atividades, pois com isso assegura-se o eficiente desempenho da organização e se favorece a vivência da gestão democrática. Assim, a flexibilidade das pessoas e da própria organização consubstancia uma abordagem aberta e direta, a qual propicia a aceitação da realidade e sua reformulação constante, o que leva ao crescimento pessoal e social.

---

<sup>10</sup> BARROSO, 2000, p. 45-98.

<sup>11</sup> MARQUES, J. C. Proposta básica para gestão 81 – 84. *Educação e Realidade*, v. 6, n. 1, p. 109-120, jan/abr. 1981.

Nas empresas, o ato de participação nas decisões está intimamente ligado à estratégia que visa à busca do crescimento produtivo. Conforme Fantinato<sup>12</sup> nas instituições escolares, essa meta não necessita ser rejeitada, visto que elas também procuram alcançar bons resultados. Porém, as instituições educacionais experimentam a prática da democracia como uma forma imparcial de exercício do poder, onde a intervenção ocorre de forma coletiva. E é esta particularidade que coloca a grandeza e a dificuldade da democracia escolar.

Assim, percebe-se uma ligação entre a prerrogativa da participação e o conceito de autonomia, uma vez que uma entidade caracterizada como autônoma detém a liberdade para decidir sobre o destino dos projetos a serem realizados, jogando com a liberdade de ação e a responsabilidade por suas consequências. Percebe-se que a autonomia se opõe à imparcialidade, desse modo a tomada de decisão deve ser um processo concretizado em conjunto.

Nesse sentido, Luck observa o seguinte acerca da gestão participativa:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.<sup>13</sup>

Pode-se entender então que a gestão escolar participativa inclui a possibilidade de inclusão da comunidade de forma ativa na escola, exercendo importante papel de auxílio para a tomada das decisões quanto às práticas que devem ser adotadas pela instituição e as diretrizes da organização que orientarão a ação dos educadores, colaborando ainda como um meio substancial da comunidade opinar acerca dos elementos que se mostram relevantes para a implantação de um ensino de qualidade.

Percebe-se que ao se utilizar a prática participativa no processo de gestão escolar se faz necessário o estímulo permanente à participação dos sujeitos envolvidos nas inúmeras tarefas das instituições, sobretudo no processo decisório. Tal estímulo pode se dar de diferentes maneiras e cada escola acaba encontrando

---

<sup>12</sup> FANTINATO, Tânia Mara. *O papel do gestor escolar como agente de dinamização da utilização de tecnologias na escola*. 2002. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Mídia e Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. p. 25.

<sup>13</sup> LUCK, H. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. et al. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996. p. 37.

seus próprios caminhos. Por isto mesmo, a avaliação que acontece da gestão participativa é constituinte de sua prática institucional.

Segundo Luck:

Por não haver uma única maneira de se implantar um sistema participativo de gestão escolar, identificamos alguns princípios gerais da abordagem participativa. Nos mais bem-sucedidos exemplos de gestão escolar participativa, observou-se que os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas pela reflexão-ação.<sup>14</sup>

Luck<sup>15</sup> descreve que a participação de todos os entes envolvidos numa gestão educacional se reflete na força de atuação consciente, quando os membros reconhecem e assumem um poder de influência capaz de determinar a dinâmica e cultura da instituição, contribuindo para obtenção de resultados positivos. A mesma pesquisadora ainda destaca algumas estratégias que facilitam a participação:

- Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efetivação;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Prover reconhecimento pela participação e pela conclusão de tarefas.

Por essa razão, a responsabilidade da gestão participativa é complexa e envolve o entendimento de diversas competências, notadamente políticas, pedagógicas, organizacionais e legais. Ademais, para que a gestão participativa seja realizada de forma efetiva, faz-se necessário ainda trilhar um caminho difícil e complexo, por vezes, o qual somente será trilhado pelos verdadeiros agentes de mudança.

Ainda assim, a prática da participação nos processos de gestão, por si só, não soluciona as mazelas das instituições, devendo ser reconhecidas em caráter crucial as ações que venham a garantir e resguardar a qualidade do ensino/aprendizagem, sendo este o instrumento principal de se conseguir melhorar de forma mais democrática os objetivos da escola, que se consubstanciam na qualidade das técnicas de educação e aprendizagem.

---

<sup>14</sup> LUCK, 1998, p. 27.

<sup>15</sup> LUCK, 1998, p. 28.

Entretanto, é necessário perceber que a participação acarreta transformações em todos os métodos de coordenação e gestão, desde os métodos administrativos até a forma de se realizar as tarefas e ações administrativas ou técnicas, estando intimamente ligados às técnicas de coordenar, acompanhar, avaliar e cobrar tarefas delegadas, para que se consiga alcançar satisfatoriamente os objetivos de uma gestão regida pela democracia e participação, como também o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada. Nesse sentido, Paro<sup>16</sup> destaca é preciso um mínimo de divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todas as pessoas envolvidas. Isto se refere a toda comunidade escolar, mas especialmente às pessoas responsáveis pela instituição, docentes, direção e pessoal administrativo.

Portanto, em um modelo de gestão democrático-participativo um dos mais importantes pilares é a autonomia, que implica diretamente nas decisões relativas aos objetivos e técnicas de trabalho, bem como na união do ambiente de trabalho, cuja função primordial está relacionada às metas da escola. Para que se alcance tal gestão é imprescindível assumir que o objetivo final da instituição escolar é a garantia da qualidade das técnicas de ensino e aprendizagem, as quais propiciam melhores resultados na vida acadêmica e social das pessoas envolvidas, especialmente o estudantado.

### **1.3 Gestão escolar democrática: Lei de Diretrizes e Bases**

Raríssimas vezes paramos para nos questionar sobre os sentidos presentes na palavra democracia, no entanto, não existe uma significação pronta para tal. Ela é constituída por um conjunto de práticas sociais que, na maioria das vezes, são elaboradas no seio de lutas e mobilizações políticas. Segundo Córdova<sup>17</sup> o processo democrático é uma área de constante busca de sentidos, não podendo ser caracterizado e construído num regime de governo autoritário. É que a democracia supõe diversidade de personagens sociais que constituem os sujeitos responsáveis pelos procedimentos de autonomia.

---

<sup>16</sup> PARO, Vitor Henrique. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001. p.144.

<sup>17</sup> CÓRDOVA, Rogério de Andrade. *Instituição, educação e autonomia na obra de Cornelius Castoriadis*. Brasília: Plano Editora, 2004. p. 64.

Através dos pensamentos expostos por Araújo<sup>18</sup> percebemos, a gestão democrática é o processo de aprendizado e luta, o qual não aponta aos limites da prática educativa, antes disso, vislumbra a criação de processo participativo e o aprendizado pautados no exercício da democracia, como também pela quebra das estruturas que expressam o poder autoritário que se insere na realidade social e nas práticas educativas.

Luck descreve que “a gestão não deprecia a administração, mas ultrapassa os seus limites de enfoque tendencioso, simples e comprimido, de forma que venha a consentir com as reivindicações de uma realidade cada vez mais difícil e dinâmica”.<sup>19</sup>

Em vista de tal processo, se pode afirmar que gerir de forma democrática e participativa diz respeito a utilizar todas as chances possíveis, para que ocorra a realização da matéria planejada e, caso não ocorra, possa se aprender algo com os erros, uma vez que o aprendizado do que não dá certo é tão importante quanto os resultados práticos imediatos.

Ressalva-se que a gestão democrática não deve estar limitada ao processo de participação e às suas composições externas, como eleições, assembleias e reuniões. De acordo com Luck<sup>20</sup> ela deve pautar-se na persecução dos objetivos educacionais, principalmente no que tange à qualidade cognitiva dos meios de ensino e aprendizagem. Além do mais, é preciso estar atento ao fato de a adoção de práticas participativas não estar livre de servir à manipulação e ao controle do comportamento das pessoas. Muitas vezes, as pessoas são levadas a pensar que estão participando efetivamente quando, na verdade, estão sendo manipuladas por interesses de grupos, facções partidárias ou outros agentes externos.

Quando falamos em gestão democrática devemos ter a ideia de participação, de trabalho conjunto na análise de situações, decidindo sobre o encaminhamento dessas e agindo sobre elas. Para isso, devem-se procurar métodos participativos, de forma que cada segmento possa externar suas ideias e anseios, sendo um espaço de construção, autonomia e democracia real. Através desse tipo de gestão busca-se três objetivos principais: a participação conjunta e

---

<sup>18</sup> ARAUJO, Ulisses F. *Escola, democracia e a construção de personalidades morais*. Campinas, 2005. p. 7.

<sup>19</sup> LUCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 99.

<sup>20</sup> LUCK, 1996, p. 37.

eficaz dos grupos sociais, o compromisso desses com o desenvolvimento e o aprimoramento e fortalecimento de ideias.

A gestão pautada na democracia é uma modalidade que, através da repartição de encargos, da colaboração, do debate, do ato de compartilhar atitudes e a maneira de atuar, beneficia o convívio, possibilitando afrontar as modificações imprescindíveis, rompendo com as técnicas egocêntricas, constituindo um ambiente escolar que leva a melhores efeitos de aprendizagem. De acordo com Paro, “a gestão necessita ser percebida no campo da coletividade política envolvida com a própria alteração social”.<sup>21</sup>

A concepção democrática fundamenta-se na afinidade orgânica entre o caminho a seguir e a participação dos componentes envolvidos. Conforme Machado<sup>22</sup> ressalva-se a seriedade da procura de objetivos comuns assumidos por todas as pessoas envolvidas e o resguardar-se uma configuração grupal de tomada de decisões afinada com estes objetivos. Todavia, uma vez aceitas as deliberações coletivamente, a gestão democrática intercede para que todos assumam sua parte nas tarefas, aceitando a constituição e a avaliação ordenada da operacionalização das decisões.

As modificações que ocorreram nos contextos políticos, econômicos e sociais a partir da década de 1980 e, sobretudo, as que aconteceram na década de 1990, transformaram as considerações e finalidades da educação no Brasil. Entre os principais ganhos podemos citar a admissão do início de gestão democrática no ensino, conforme a Constituição Federal<sup>23</sup> de 1988 em seu art. 206, e a elaboração exemplar do projeto de gestão dentro das instituições brasileiras, consagrado como princípio de gestão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira (LEI nº. 9394/96, art. 3º. Inciso VIII)<sup>24</sup>, confirmando desta forma a importante decisão consagrada na Constituição Federal de 1988.

Artigo 206 da Constituição Federal de 1988:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

<sup>21</sup> PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1993. p. 149.

<sup>22</sup> MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97 -112, fev./jun., 2000.

<sup>23</sup> BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em:

<sup>24</sup> BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em:

II-liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
 III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;  
 VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
 VII - garantia de padrão de qualidade.  
 VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.<sup>25</sup>

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional também estabelece esses princípios como básicos para o exercício da gestão:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
 I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
 II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
 III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;  
 IV – respeito a liberdade e apreço a tolerância;  
 V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 VII – valorização do profissional da educação escolar;  
 VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;  
 IX – garantia de padrão de qualidade;  
 X – valorização da experiência extraescolar;  
 XI – vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;  
 XII – considerações com a diversidade étnico-racial. (incluído pela 12.796 de 2013).

Percebe-se com isso uma transformação, especialmente na educação, onde qualificação profissional tornou-se sinônimo de obtenção de conhecimentos e destrezas cognitivas e comportamentais, trazendo alterações que incidem precisamente nas políticas educacionais, proporcionando o redirecionando do pensar e do fazer político-pedagógico, que incide diretamente na gestão escolar como exercício democrático.

O conceito de gestão, se alcançada como método político-administrativo contextualizado, impõe a necessidade de compreensão deste, dentro da área educacional, tendo como pressuposto as considerações de preceitos sobre gestão escolar. Nesse sentido, Frigoto<sup>26</sup> destaca que a educação é uma ampliação dos potenciais e a assimilação do conhecimento igualitário. O processo educacional envolve conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são determinados

<sup>25</sup> BRASIL, 1988, Artigo 206.

<sup>26</sup> FRIGOTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez, 1996, p. 1-231.

pelas classes sociais, consequência das situações vividas e das necessidades que venham a surgir a fim de fazer valer os seus méritos econômicos, políticos e culturais.

O Ministério da Educação<sup>27</sup> informa que o processo de democratização das regras de educação e da instituição provocam justamente um maior grau de aprendizado e ainda a obtenção de experiências positivas, sobretudo em razão da vivência do exercício de conhecimento, sendo um processo pautado na coletividade e baseando-se nas especificidades histórico-culturais e sociais de cada sistema de ensino. Evidentemente, é necessário levar em consideração nesse sistema os fatores culturais locais.

Podemos perceber que o processo de gestão está precipuamente relacionado ao processo histórico e cultural, tendo por base um ordenamento jurídico, cuja função é normatizar e vincular as instituições por meio de diretrizes comuns. Dois autores afirmam o seguinte sobre a questão:

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas.<sup>28</sup>

Portanto, a gestão democrática nada mais é do que um método que estabelece o funcionamento da escola, tomando-se como parâmetros os aspectos administrativos, políticos, tecnológicos, financeiros, pedagógicos, culturais e artísticos existentes, sempre agindo e buscando transparência nas suas atuações.

O Art. 14 da LDB<sup>29</sup>, como comentado por um especialista, determina que as escolas fixem normas a fim de propiciar o pleno desenvolvimento da gestão democrática, devendo estas adequar-se às singularidades de cada rede de ensino, bem como também visa a garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, e igualmente a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

---

<sup>27</sup> BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. *Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24, 20 dez. 1996.

<sup>28</sup> BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. *Gestão da educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147.

<sup>29</sup> BRANDÃO, Carlos da Fonseca. *LDB - Passo a Passo: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), comentada e interpretada artigo por artigo*. São Paulo: Avercamp, 2003.

A LDB em seu artigo 14 afirma que:

A gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local.<sup>30</sup>

Contudo, a gestão democrática no campo educacional precisa mais do que simples transformações estruturais nas organizações; antes, se faz necessário uma quebra de paradigmas que proporcione a criação de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão distinta da que hoje é vivenciada. Ela necessita encontrar-se além dos modelos vigorantes, frequentemente ampliados pelas disposições burocráticas.

---

<sup>30</sup> LDB, art. 14.



## 2 GESTÃO E DEMOCRATIZAÇÃO NA ESCOLA

O termo gestão está usualmente ligado à ideia de administração e direção, constituindo-se como um conjunto de condições e meios que visam à garantia da qualidade no que se refere ao funcionamento das instituições, com a finalidade de alcançar os objetivos almejados. Partindo desse princípio, a gestão escolar é a ação que se dispõe a resolver todas as necessidades da instituição educacional, oferecendo condições e meios necessários para a realização de objetivos específicos da mesma.

Segundo Libâneo, na escola a gestão diz respeito “ao conjunto de normas, diretrizes, composição organizacional, atos e métodos que certificam a parte racional da utilização dos materiais, recursos humanos, intelectuais e financeiros”<sup>31</sup>, atrelando-se a isso a coordenação e o acompanhamento do trabalho dos indivíduos.

Para Luck, “a gestão escolar institui uma estatura e uma abordagem de desempenho”<sup>32</sup>, a qual busca promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Então, a gestão trata da atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas essas condições para garantir o relativo sucesso e eficiência dos objetivos da educação, do ensino-aprendizagem na instituição escolar.

Paro assegura que “a administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a ‘racionalização do trabalho’ e a ‘coordenação do esforço humano coletivo’”.<sup>33</sup>

Assim, segundo o autor a efetivação da gestão tanto na prática como na teoria se dá por meio de estruturas e de processos organizacionais, os quais podem ser designados também com funções como planejamento, organização, controle e

---

<sup>31</sup> LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 9. ed. São Paulo: Cortez, 2007. p. 293.

<sup>32</sup> LUCK, 2000, p. 11.

<sup>33</sup> PARO, Vítor Henrique. *A administração escolar: introdução e crítica*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1996. p. 18.

direção. Na escola, essas funções são aplicadas nos aspectos pedagógicos e técnico-administrativos.

Aqui entra a questão da democracia escolar. Para que se torne democrática, a gestão necessita romper com o modelo tradicional da educação, sendo imprescindível a adesão das pessoas implicadas, o desenvolvimento de atitudes e comportamentos referentes à participação, ao coletivo, bem como a busca de união e de realização de um processo com vistas ao bem comum.

Assim, a gestão escolar democrática possibilita a experiência vivenciada da democracia na escola, garantindo total autonomia administrativa durante o processo, além de proporcionar aos envolvidos um diálogo crítico e uma discussão coletiva.

Portanto, a gestão refere-se à atividade de mobilização dos meios e procedimentos necessários para atingir as finalidades da organização, a qual envolve tanto práticas gerenciais como técnico-administrativas, sendo que ela deve estar voltada a promover – por diversos meios – a necessidade da participação de todas as pessoas envolvidas na escola, preservando a autonomia nas decisões e ações tomadas pela mesma.

## **2.1 O gestor e a democratização escolar**

O pré-requisito essencial para a edificação, a manutenção e a evolução das relações que envolvem a escola, a família e a comunidade é uma liderança escolar forte e democrática, de tal forma que o gestor-líder é aquele “responsável” por manter esse laço relacional entre as pessoas envolvidas.

Tal gestor é aquele que busca agir de modo a angariar resultados positivos para a educação, principalmente utilizando-se da repartição de tarefas e integração de ideias, de maneira a se concretizar um amplo comprometimento de todos os envolvidos.

Conforme Luck, um diretor escolar “é aquele que se utiliza da dinâmica social, ou seja, um articulador da diversidade”<sup>34</sup>, o qual busca propiciar unidade e consistência na edificação do ambiente escolar, de modo a promover de modo seguro a formação de seus alunos. Suas ações se voltam, pois, ao conjunto da instituição de ensino e o seu papel na educação, visando não apenas ao

---

<sup>34</sup> LUCK, 2000, p. 18.

imediatismo, mas sim com vistas ao longo prazo, por meio de acuidade estratégica e amparado por amplas políticas educacionais.

Estudos realizados por Nogueira<sup>35</sup> aponta que o gestor tem como dever criar uma atmosfera educacional democrática com direitos e deveres bem claros, mediante os quais as regras possuem caráter crucial para a boa convivência social, partindo do pressuposto de que ninguém é livre para fazer o que bem quiser. O gestor deve ser consciente que a característica peculiar da escola é o fato de ser uma instituição que articula uma coletividade, da qual decorre a influência mútua das pessoas e grupos em seu dia a dia. Por isto mesmo, deve também ter sabedoria para associar finalidade, ato e consequência, buscando agregar à gestão contribuintes empreendedores que buscam o compartilhar de uma coletividade.

Valerien cita algumas funções que o gestor deve adotar:

- manter os professores informados do que se passa na escola; recolher sua opinião e sua posição;
- criar uma atmosfera de trabalho, onde a livre expressão dos indivíduos não deve impedir a criação de um conjunto e de um todo positivo;
- encorajar cada professor a sentir-se membro de pleno direito de uma equipe;
- trocar informações importantes.<sup>36</sup>

Portanto, o que faz um gestor capacitado é o modo como ele dirige a administração; se esta é bem coerente, conseqüentemente ele será um bom gestor, isto é, saberá sustentar a instituição conforme os princípios da instituição escolar, seguindo as portarias e instruções, ao mesmo tempo em que reconhece os limites da gestão. Um gestor escolar saberá dar valor aos atributos do ensino, ao plano pedagógico, à administração e à orientação pedagógica, criando seguidamente incentivos de habilitação para os docentes. Sobretudo, um gestor competente tem por obrigação tomar cuidado com a gestão democrática e principalmente no que se relaciona à interação social, estando sempre rodeado por toda a comunidade escolar, permitindo a ação livre e autônoma de todos que fazem parte da escola.

Por isso é importante existir uma equipe de gestão que seja dotada de aptidões complementares, na qual as palavras de ordem sejam transmitir e coordenar. Um diretor capacitado aponta caminhos, sendo dotado de sensibilidade

---

<sup>35</sup> NOGUEIRA, Martha G.. *Supervisão educacional: a questão Política*. São Paulo: Loyola. 2004. p. 19-42.

<sup>36</sup> VALERIEN, J. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002. p. 82.

no que tange aos anseios da comunidade, desenvolvendo talentos e facilitando o trabalho da equipe, sendo também um mestre na resolução de problemas e dificuldades que surgirem no decorrer das atividades da instituição.

## **2.2 O processo de gestão democrática**

A temática da gestão escolar democrática vem sendo bastante debatida nos últimos tempos, sobretudo porque as instituições almejam saídas para uma modificação no aparelho de ensino na atualidade, destacando-se alterações que venham a identificar se de fato ocorre um redirecionamento à descentralização do poder, a fim de concretizar o exercício da gestão com o conhecimento de todas as partes da escola e da comunidade.

A gestão democrática na escola configura uma maneira de gerir uma instituição de ensino de forma que possibilite a presença atuante, transparente e democrática de toda a instituição, no meio da qual aqueles que estiverem interessados no procedimento possam participar de modo efetivo e proativo das tomadas de decisões, contribuindo assim para uma melhoria significativa na qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Esse tipo de gestão vem sendo entendida como aquela que envolve em suas atividades, além do diretor, educadoras, a coordenação, os funcionários da instituição, pais e mães, o colegiado, bem como a comunidade escolar, de forma que todas as pessoas implicadas estejam empenhadas em colaborar para o sucesso de processo pedagógico da escola.

Para Luckesi, uma “escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os discentes e a sociedade. Assim, o perfil escolar transcorre do ato conjunto desses elementos”.<sup>37</sup> Percebe-se, então, que para se chegar a uma gestão democrática é preciso que exista intensa participação da comunidade escolar, sendo de suma importância sua presença no compartilhamento do poder bem como na tomada de decisões.

Luckesi<sup>38</sup>, sugere ainda a efetivação de modernos procedimentos de coordenação e gestão fundamentados na eficácia que beneficie os métodos que

---

<sup>37</sup> LUCKESI, Cipriano Carlos. Ludicidade e desenvolvimento humano. In: D'ÁVILA, Cristina Maria (Org.). *Educação e Ludicidade: ensaios* 04. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação, Gepel, 2007. p. 15.

<sup>38</sup> LUCKESI, 2007, p. 15.

resultem numa maior participação das decisões. Assim, a participação institui um dos princípios fundamentais a serem praticados pelos distintos grupos que edificam o dia-a-dia escolar.

Assim, esse tipo de gestão tem a finalidade de pôr fim ao padrão conhecido de imposição de normas sem discussão, fazendo surgir o que se vem definindo como gestão democrática, oferecendo oportunidades para as pessoas envolvidas libertarem suas potencialidades adormecidas, bem como demonstrarem suas habilidades e sua capacidade criadora na solução das dificuldades diárias que fazem parte de qualquer instituição. Nesse tipo de gestão, o conhecimento de cada pessoa é essencial, independente da hierarquia, pois o processo de tomada de decisões ocorre de forma coletiva, o que possibilita a discussão e deliberação, em uma relação de cooperação.

A gestão escolar democrática proporciona de forma intencional um constante costume de escuta e abertura ao diálogo para concretização das ações, sobretudo pela abertura e efetividade de caminhos de participação pública nestes ambientes.

Luck destaca que há alguns anos a administração escolar está interligada às atividades de planejamento, organização e direção. Neste sentido cabe destacar que a gestão “envolve estas ações fundamentalmente, congregando adequada relação de política e filosofia”<sup>39</sup>; assim, podemos perceber a existência de uma eficaz interação entre política e filosofia educacionais.

A atual forma de gestão deve extinguir o modelo tradicional, cuja concentração de autoridade ficava a cargo do gestor, que se responsabilizava individualmente por todas as decisões no ambiente interno da escola. Para que ocorra uma gestão democrática, coloca-se a necessidade de participação concreta da comunidade escolar, no sentido de delegar e dividir o poder através da descentralização, principalmente no momento de serem tomadas decisões importantes, as quais irão influenciar no cotidiano escolar, bem como na consecução de resultados que proporcionem o bem comum das pessoas que fazem parte da escola.

Conforme Andrade, a transferência do termo administração escolar para gestão escolar não foi apenas uma questão semântica, pois para ele o conceito:

---

<sup>39</sup> LUCK, 2006, p. 99.

Representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade.<sup>40</sup>

Assim, percebe-se que a gestão escolar deve ser efetivada de forma democrática no contexto educacional, pois tem a ver com a concretização de uma atividade participativa, cujo enfoque é a independência administrativa, pedagógica e financeira da entidade escolar, a qual engloba os mais diversos segmentos sociais que compõem a instituição.

Gadotti<sup>41</sup> aponta a gestão democrática como algo condicionado à qualidade, sendo necessário, portanto, que a comunidade bem como todos os usuários da escola venha a colaborar efetivamente com seus administradores e gestores. E isto porque na gestão democrática a família, o corpo discente e docente, assim como todos os funcionários, deve assumir sua parte de responsabilidade pela ideação da escola.

A democratização da escola, sobretudo nas instituições públicas, é um tema constante na biografia da educação brasileira. Há pouco tempo dirigir uma escola era visto como uma tarefa rotineira, de tal forma que cabia ao gestor cuidar pelo adequado funcionamento da mesma. Atualmente, essa situação mudou. As reflexões sobre esse tema se transformaram em ações práticas e passaram a envolver toda a comunidade escolar. Isto sem dúvida representou um avanço para a educação brasileira.

Historicamente, a década de 1980 foi marcada pela reforma educacional, quando paradigmas foram quebrados, sobretudo o autoritarismo que vigorava na sociedade e nas instituições. Teixeira<sup>42</sup> descreve que autoritarismo na educação foi duramente censurado contribuindo para as amplas e consecutivas mudanças nos campos sociais, científicos e tecnológicos, passando a demandar uma nova estrutura escolar e, por conseguinte, uma atualização da figura dos dirigentes, exigindo assim, não apenas formação, mas conhecimentos característicos para a função de diretor, que passa então a figurar como gestor.

---

<sup>40</sup> ANDRADE, Rosamaria, Calaes de. *A gestão da escola*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 17.

<sup>41</sup> GADOTTI, Moacir. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2000. p. 96.

<sup>42</sup> TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. *Gestão Democrática da escola pública: um objeto de estudo. Educação em Foco*, Juiz de Fora, v. 9, n. 1 e n. 2, p. 1-196. mar/ago.,2004. set/fev., 2004/2005.

Gadotti<sup>43</sup> frisa que como consequência dessa revolução educacional, em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, instituiu-se o princípio interligado da gestão democrática nas instituições, tornando-se esse tema destaque nos discursos e debates pedagógicos dos educadores e nas formulações das políticas educacionais. Desde então, prevalece o sistema democrático na gestão escolar pública, sendo o desafio criar mecanismos de efetiva participação social e de regulação comunitária.

Por isso, o surgimento da gestão democrática se dá em razão da necessidade de assumir novos conceitos e constituir na instituição uma direção transformadora, como prevê o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, já citado anteriormente.

Com relação à gestão democrática no meio escolar, já nos referimos no capítulo anterior aos artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que acertadamente instituiu a gestão democrática e a participação da comunidade escolar como pilares da educação brasileira.

A gestão democrática pressupõe, como se pode perceber, grande interação social no âmbito escolar, principalmente no que tange às tomadas de decisões, à destinação e à fiscalização dos recursos financeiros, mas também aufere um grau participativo em outros assuntos, como no que diz respeito aos investimentos e à execução das deliberações coletivas. Ao discutirmos esse tipo de gestão, o que se propõe é uma educação dotada de alto grau social valorativo, isto é, a escola passa a ser fruto de ações coletivas, responsável por formar cidadãos críticos, participativos e honestos.

Participar desse processo democrático na escola denota que a comunidade como um todo deve se sentir membro dela e efetivamente participar do sucesso ou do fracasso da escola em todas as ocasiões, seja em caráter físico, no processo educacional, na cultura e até mesmo no campo político.

Portanto, apostar nesse tipo de gestão significa aproveitar o ambiente escolar como um recurso de educação a favor de todos, na esperança de que estudar e conviver em comunidade seja algo de grande valor, de modo que os espaços possam ser respeitados, sejam funcionais e aceitáveis para todos.

---

<sup>43</sup> GADOTTI, Moacir. *Gestão Democrática com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional*. CONAE 2014. Disponível em: <[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2016.

### 2.3 Gestão democrática: a participação cidadã na escola

A gestão democrática implica a efetivação de novas técnicas de coordenação e gestão, que pressupõem uma diligente atitude que beneficie as ações coletivas e participativas de deliberação. Nessa concepção, a participação compõe um dos princípios básicos a serem praticados pelos distintos grupos envolvidos que edificam o dia a dia escolar.

Luck<sup>44</sup> menciona para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é necessária a discussão sobre a forma em que ocorre a cultura escolar e os métodos de repartição das competências no seu interior. Entre os requisitos para tal participação sobressaem ainda base adequada, equipe de pessoal qualificado, sufrágio estudantil.

Ainda conforme Luck<sup>45</sup>, outro caminho importante é conhecer como a participação – enquanto método a ser edificado na coletividade – constitui a única direção que serve ao propósito democrático, ressaltando sua essencialidade como algo inerente ao processo de gestão; assim sendo, ela não deve ser percebida exclusivamente como estrutura formal/legal.

Romão e Padilha<sup>46</sup>, afirma que comunidade escolar tem grande relevância no que tange à concretização das finalidades do plano pedagógico, sendo a classe docente a responsável pelo que os especialistas intitulam de transposição didática, significando a concretização dos princípios políticos-pedagógicos em educação e aprendizagem.

Todos os demais profissionais trazem consigo uma função essencial no procedimento educativo, cuja consequência não está amarrada exclusivamente à sala de aula, mas na experiência bem como na observação de costumes adequados e respeitosos no dia a dia da escola. Esta enorme responsabilidade demanda apropriadas qualidades de trabalho, preparação e estabilidade.

Neste sentido, como elenca a CF<sup>47</sup> e a LDB<sup>48</sup>, é preciso que os profissionais optem por uma formação continuada e busquem garantias para que isto ocorra,

---

<sup>44</sup> LÜCK, 2005, p. 84.

<sup>45</sup> LÜCK, 2005, p. 84.

<sup>46</sup> ROMÃO & PADILHA. *Diretrizes escolares e gestão democrática da escola*. São Paulo: Cortez, 1997, p. 23.

<sup>47</sup> BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 02 mar. 2016.

sendo ainda necessárias outras condições tais como estabilidade do corpo docente, o que incide sobre a solidificação dos vínculos e dos procedimentos de aprendizagem, uma apropriada verossimilhança entre o número de docentes e a quantidade constante do corpo discente da escola, assim como remunerações coerentes com o valor do trabalho.

O Brasil enfrenta intensas diferenças sociais, problema que se configura na sociedade capitalista como país subordinado, incidindo num processo histórico de lutas de múltiplos interesses, e que se manifestam de formas completamente diferentes dependendo das classes e grupos sociais em confronto.

Diante disso, homens e mulheres, organizando-se em várias instituições, lutam e presenciam diariamente mudanças na história da sociedade. Assim, vivenciamos vários períodos da história brasileira, entre eles, a longa Ditadura Civil-Militar (1964-1985), momento único na vida do povo brasileiro, capaz de ensinar o valor de lutar não apenas pela reconquista, mas sobretudo visando garantir a democracia para toda a sociedade. Foi sem dúvida um período de lutas democráticas intensas e difíceis, que deixou um grande aprendizado para a sociedade civil. Azevedo<sup>49</sup> destaca, que muitas das conquistas democratizantes dos anos de 1980 e 1990 tiveram como pano de fundo a luta contra o autoritarismo instalado na sociedade. Daí a importância dessas conquistas em vista do futuro da educação no país.

Através desse aprendizado pode-se construir um sistema democrático representativo, no qual todos os dirigentes são eleitos por votos dos cidadãos. O que se espera nos dias de hoje é que estas conquistas possam ser ampliadas e que transcorram avanços reais para toda a população, tendo como base o fator da democracia participativa.

É importante enfatizar que uma democracia participativa amplia e enraíza a participação popular no horizonte político emancipador da democracia. Ou seja, uma soberania popular onde toda a população luta não apenas pelos seus direitos legais, mas também para a ampliação destes. O que se espera ainda é que estes venham acompanhados e controlados através de valores sociais democráticos,

---

<sup>48</sup> BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 02 mar. 2016. BRASIL, 1988.

<sup>49</sup> AZEVEDO, Janete M. Lins de. *A educação como política pública*. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2004. p. 22.

prevalecendo, em quaisquer casos, o cumprimento dos deveres constitucionais do cidadão.

Azevedo<sup>50</sup> expõe ainda que um cidadão consciente sabe escolher bem os governantes, mas também compreende sua qualidade de sujeito, cumprindo sua função de agente fiscalizador do seu destino em todos os âmbitos que lhe dizem respeito como tal: social, econômico e político. É no sentido de formar tal tipo de cidadão que se busca uma educação alicerçada nos objetivos da democracia e da participação coletiva, desde o ambiente escolar.

Desse ponto de vista, ser cidadão é ser sujeito político, capaz de questionar, censurar, lutar, compartilhar, ser militante e engajado nas causas da sociedade, colaborando para a concretização de uma nova ordem social onde não haja injustiça e exclusão.

Conforme o Ministério da Educação<sup>51</sup>, o papel das escolas na nossa sociedade é formar o cidadão, ou seja, erigir informação, costumes e atitudes que transformem o estudante num discente solidário, de senso crítico e ético, mas, acima de tudo, torná-lo um cidadão participativo. Nesta perspectiva, o Ministério da Educação<sup>52</sup> descreve que é preciso haver uma socialização do saber de forma sistemática, de modo que esse conhecimento possa ser criticamente utilizado pelos estudantes, os quais já possuem um saber tido como popular, isto é, o saber acumulado pela convivência no local em que vivem e atuam. A interrelação e a apropriação desses saberes pelos estudantes e pela comunidade local é, indubitavelmente, um elemento salutar para o procedimento de instauração de democracia na sociedade.

Conforme o mesmo documento do Ministério da Educação já mencionado, a escola poderá, além de contribuir para o processo de democratização da sociedade como lugar do exercício democrático participativo, promover também o exercício social consciente e comprometido, inclusive, com os interesses da maioria socialmente excluída. Assim, as escolas públicas contribuirão de forma efetiva para afirmar e mesmo proteger os direitos e interesses difusos e coletivos, propiciando a construção de um Brasil como um país de todos, com igualdade, humanidade e justiça social.

---

<sup>50</sup> AZEVEDO, 2004, p. 05.

<sup>51</sup> MEC, *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares* – caderno de conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, 2004.

<sup>52</sup> MEC, 2004.

A palavra gestão significa administrar, governar, dirigir como vimos afirmando. Os especialistas não possuem uma definição única sobre a utilização dos termos organização, administração, gestão e participação. A expressão “gestão escolar” é o termo que consensualmente caracteriza esses princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, pensar o uso de recursos diversos, coordenar e supervisionar o trabalho das pessoas.

## **2.4 A construção coletiva do projeto político-pedagógico na gestão democrática da escola**

O maior compromisso, hoje, da escola está relacionado à educação e ao ensino, voltado sobretudo para a necessidade e o desafio da construção do seu próprio projeto político-pedagógico e na administração dele. Isso porque não se trata apenas da mera elaboração de um documento, mas da introdução de um processo de ação e reflexão global, exigindo o empenho de toda a comunidade escolar assim como a pretensão política da sociedade escolar permeada da consciência, da obrigação e da seriedade dessa ação para a instituição e sua prática.

Segundo Veiga:

O desafio que representa o projeto pedagógico traz consigo a exigência de entender e considerar o projeto como processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos e mediatos. Daí a importância de se estabelecer condições propícias de discussão criativa e crítica em torno do assunto, inclusive de diretrizes de apoio.<sup>53</sup>

Este é o compromisso que cada escola deveria desenvolver num esforço comum, responsável e sempre aperfeiçoável, sendo que ela poderá buscar assessorias, mas a elaboração do projeto precisa ser obra comum das pessoas envolvidas.

Para Gadotti<sup>54</sup>, sobre as escolas no atual momento da vida brasileira, permeia uma verdadeira crise de paradigma, a qual serve de reflexão interna, principalmente no que se refere ao papel da escola como instituição num ambiente pós-moderno e pós-industrial, relacionando-se com o fenômeno da globalização da economia, da educação, das difusões e do meio cultural, além de levar em consideração o pluralismo político e a emergência de poder local.

---

<sup>53</sup> VEIGA, Ilma Passos. *Projeto político-pedagógico: uma construção possível*. Campinas: Papyrus, 2001. p. 38.

<sup>54</sup> GADOTTI, 2000, p. 33.

Devido a tal crise o discurso do ser autônomo, participativo e que preza a cidadania recebem alento no ambiente institucional. Gadotti expõe que “essa apreensão se traduz, principalmente nas reivindicações de um plano político-pedagógico elaborado para cada escola”.<sup>55</sup>

Veiga<sup>56</sup> descreve que, em seu sentido etimológico, o termo “projeto” tem o significado de “lançar para adiante”. Desse modo, ao deparar-se com projetos de nossas escolas, deve-se planejar aquilo que visa a transformar em realidade os objetivos da educação. Busca-se, pois, alcançar mudanças positivas e que se concretizem no plano do possível. É, nos termos do referido autor, “prever um destino diferente da atualidade”.

Gadotti ressalva que a elaboração de um projeto supõe rupturas com as ideias apresentadas atualmente e as obrigações futuras, sendo assim:

Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente à determinada ruptura. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.<sup>57</sup>

Comumente, Machado<sup>58</sup> aponta que o projeto não é algo referente a uma simples representação do futuro, mas sim uma representação de um intento que pode vir a tornar-se realidade de forma palpável, transformando-se ideias em atos.

Dando seguimento a ideia de projeto, Gadotti<sup>59</sup> menciona que este implica, sobretudo, tempo político, em que é definida a ocasião que gerou a elaboração do projeto; implica ainda a dimensão institucional, onde o diagrama pode ser inovador no meio escolar de algumas instituições, assim como para outras não, justamente por se encontrarem cada uma delas numa determinada época temporal. Tempo escolar é aquele em cujo período o projeto é pensado visando o sucesso prático; em última instância, o tempo de crescimento e desenvolvimento das ideias, uma vez que um projeto necessita ser debatido para torna-se concreto e efetivo.

Ainda de acordo com Gadotti<sup>60</sup>, o plano político-pedagógico excede interação com todos os planos de ensino, possibilitando o desenvolvimento

---

<sup>55</sup> GADOTTI, 2000, p. 34.

<sup>56</sup> VEIGA, 2001, p. 39

<sup>57</sup> GADOTTI, 2000, p. 56.

<sup>58</sup> MACHADO, N. J. *Educação: projetos e valores*. São Paulo: Escrituras Editora, 2000. p. 6.

<sup>59</sup> GADOTTI, 2000, p. 33.

<sup>60</sup> GADOTTI, 2000, p. 34.

educacional de forma integral. Ele é formulado e vivenciado em todas as ocasiões relacionando-se com os que estão envolvidos com esta ação educativa. Isto significa que a construção de um projeto político-pedagógico tem por base e norte a direção política e social. Ele tem a pretensão de incidir para além da escola.

Assim, os projetos pedagógicos são igualmente políticos uma vez que se encontram fortemente relacionados com compromissos sócio-políticos bem como com os interesses autênticos e grupais da maioria da população.

Para Saviani, “a extensão política cresce e fortalece conforme a realização enquanto método especificamente pedagógico”.<sup>61</sup> A questão política diz respeito ao compromisso existente no processo com a formação do cidadão para convivência em uma sociedade democrática.

Por isto mesmo, segundo Veiga, a gestão escolar “deve prognosticar maneiras democráticas de disposição e operação das instituições, abrangendo as afinidades de tarefas de sua essência”<sup>62</sup> a fim de que o projeto político-pedagógico possa ser viabilizado de forma global e interdisciplinar. Para a autora, essas relações devem devolver à escola seus principais agentes ou atores que são estudantes e docentes, coadjuvados direta e permanentemente por pais e mães, que representam e trazem consigo a realidade circundante, por dela serem parte.

Enfim, o plano político-pedagógico escolar necessita se embasar na ampliação do pensamento que visa a transformar a realidade da educação, bem como no modo de se envolver dos indivíduos, na participação e na colaboração das múltiplas esferas da administração e, sobretudo, no ser responsável, autônomo e capaz no que tange ao processo de criação e consequência do projeto.

O projeto político-pedagógico da escola não é algo inerente à direção da instituição. Partindo do pressuposto da abordagem de uma gestão democrática, temos uma administração proposta em decorrência do reconhecimento da capacidade e da liderança de um gestor capacitado para executar um projeto que preze a coletividade e a estimule a participar, por exemplo, definindo coletivamente um projeto político-pedagógico. Sendo assim, autonomia e gestão democrática das instituições são componentes do próprio caráter da ação pedagógica, significando assim um requisito de seu plano político-pedagógico.

---

<sup>61</sup> SAVIANI, Dermeval. *Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações*. 1 ed. São Paulo: Cortez, 1983. p. 93.

<sup>62</sup> VEIGA, 2001, p. 50.

Conforme Veiga:

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva.<sup>63</sup>

Assim, é preciso compreender que a formação da ideia político-pedagógico da escola oferecerá recomendações imprescindíveis à realização das tarefas pedagógicas, que conformam o trabalho docente na sala de aula.

Para Veiga, um plano ou projeto político-pedagógico “procura uma direção, um norte. É um ato propositado, com um significado explícito, e uma obrigação definida coletivamente”.<sup>64</sup> Por esse motivo, na visão da autora, todo projeto político-pedagógico deve ser aquele que, intimamente, relaciona um acordo sócio-político com os empenhos legítimos e coletivos da sociedade.

A forma administrativa vivenciada por uma escola que venha a ser apropriada à efetivação de finalidades educacionais, conforme os interesses da população, necessita prever estruturas que promovam as ações de todos no procedimento de deliberação.

Ainda segundo Veiga:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.<sup>65</sup>

A escola se mantém viva diariamente graças à existência e trabalho de cada um de seus componentes, responsáveis pela coordenação de suas tarefas pedagógicas, contudo não pertence a eles determinar uma amostra finalizada, porém, cabe a eles instigar novidades e coordenar as atuações pedagógicas delineadas e constituídas pela própria escola.

Segundo Veiga, a construção do referido projeto depende não apenas do convencimento de docentes e da equipe escolar para que eles tenham que trabalhar mais, “porém possibilitar circunstâncias que lhes deixem aprender a raciocinar e a

---

<sup>63</sup> VEIGA NETO, Alfredo. De Geometrias, Currículo e Diferenças. *Educação e Sociedade*, Dossiê Diferenças. 2002. p. 81.

<sup>64</sup> VEIGA, 2002, p. 13.

<sup>65</sup> VEIGA, 2002, p. 13.

atingir o inventar pedagógico de forma coesa”. Por isso, a luta da escola deve ser para “a descentralização buscando não apenas autonomia, mas acima de tudo qualidade”.<sup>66</sup>

Portanto, o projeto político-pedagógico está intimamente ligado com a coordenação das tarefas pedagógicas com a coordenação da escola como um todo, assim como o aparelhamento da sala de aula, abrangendo sua afinidade com a comunidade maior do seu entorno, procurando conservar a visão do conjunto, ou seja, da coordenação das tarefas pedagógicas da instituição em seu todo.

Em suma, este projeto será em todo o momento resultado de uma construção coletiva que inclui direção, corpos docente e discente, bem como a comunidade escolar maior que ultimamente vem sendo desafiada a participar diretamente de sua gestão, ampliando assim a noção de democracia escolar.

---

<sup>66</sup> VEIGA, 2002, p. 15.



### **3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PARTICIPAÇÃO, AUTONOMIA E ENSINO-APRENDIZAGEM**

#### **3.1 Gestão escolar democrática e qualificação institucional**

O fim dos anos 1980 e início dos anos 1990 foi marcado pela reestruturação do aparelhamento e modelo de gerência do meio educacional brasileiro. Pode-se afirmar que estas melhorias favoreceram ao processo de descentralização, de democratização e, acima de tudo, de autonomia dos procedimentos gerenciais. Em consequência, tivemos a expansão da democracia escolar interligada ao conhecimento dos professores e, sobretudo, aberta à participação das famílias nas deliberações relativas ao processo educativo.

Nesse novo cenário, especialmente na questão da gestão de escolas públicas, é evidente a seriedade do ato de gestão para assegurar a concretização do sucesso e da democracia no que tange às relações com o ensino-aprendizagem.

Paro descreve que a teoria da administração escolar, sob uma visão democrática, tem-se difundido no Brasil de forma que sua fundamentação seja utilizada no cotidiano escolar. O autor afirma que “uma gestão igualitária e participativa é uma das qualidades imprescindíveis para a ampliação da associação democrática”<sup>67</sup>, sendo necessário, porém, um olhar crítico do programa da direção escolar, o qual demanda um conhecimento especializado da estrutura socioeconômica atual da sociedade capitalista. Assim sendo, a gestão escolar necessita ser compreendida na esfera da coletividade política empenhada com a oportuna mudança social.

Para o gestor escolar democrático, torna-se, portanto, imprescindível conhecer a extensão do conjunto organizacional, ou seja, a instituição como um todo, integralmente; ainda, o gestor deve desenvolver uma capacidade de se moldar aos novos requisitos que se almeja atingir com a nova concepção que começa a ser implantada no país.

Neste caminho, o trabalho administrativo no seu entendimento mais comum remete à racionalidade da instituição, uma vez que é necessário encontrar-se

---

<sup>67</sup> PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 5. ed. São Paulo: Xamã, 1996. p. 149.

invariavelmente procurando meios que atendam aos interesses da comunidade docente, caracterizando-se, assim, na adesão de medidas que venham a proporcionar a modificação social de fato.

Como escreveu Cury, “a gestão em sua essência é democrática já que explana pelo diálogo, bem como através da inclusão coletiva”.<sup>68</sup> Portanto, isso leva à reflexão acerca da posição aqui assumida no que se refere ao entendimento do conceito e das características de uma gestão democrática, no sentido de favorecer uma compreensão mais lúcida para a proposta legal referente a ela. Assim, a prática da gestão escolar regida democraticamente deve buscar a participação coletiva e o envolvimento de pessoas, que não só exponham suas ideias, mas também influenciem nos rumos da escola.

Para se considerar a gestão como aparelho de adaptação e transformação social, é imprescindível que a escola constitua um ordenamento e articule-se de maneira coerente à luz de uma consideração única com condições de probabilidade para uma prática de gestão voltada para fortalecer a democracia. Assim, a constituição de uma instituição cidadã implica, simultaneamente, a edificação de inclusões sociais de tal modo que prevaleçam democracia e equidade.<sup>69</sup>

A ideia de uma comunidade educacional única possui em seu alicerce pressuposições que orientam todas as práticas da instituição e compõem o centro da qualidade do pensamento e ambições coletivos.

Para Paulo Freire, a gestão de instituições educacionais tem implicações políticas evidentes:

Nossa leitura, quanto ao processo administrativo direcionado à formação da cidadania, constitui um ato político com possibilidade de reflexão sobre si, sobre seu estar no mundo, associada indissolúvelmente a sua ação sobre o mundo: a ausência de reflexão sobre seu estar no mundo, impossibilita o ser de transpor os limites que lhe são impostos pelo próprio mundo.<sup>70</sup>

Freire ressalta ainda que “o gestor educativo que escolhe a transformação, não receia o livre-arbítrio, não ordena, não manipula, não esquiva do diálogo, ao invés disso prevalece a busca e vivência, com a intenção de modificar o mundo”.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. São Bernardo do Campo, v. 18, n.2, jul. / dez. 2002. p. 165.

<sup>69</sup> CURY, 2002, p. 165.

<sup>70</sup> FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. p. 16.

<sup>71</sup> FREIRE, 1983, p. 16.

Tudo isso por meio do exercício da reflexão pessoal que cada indivíduo tem sobre sua ação e sobre a sua percepção da realidade que o cerca.

Paro complementa tal enfoque da gestão escolar quando descreve que o gestor “consciente das obrigações, das dificuldades educativas e igualitárias da sociedade escolar, permitirá e tentará conversas nesta temática”.<sup>72</sup> Assim, é sua função analisar o meio e posicionar-se em relação a ele, sem, contudo, efetivar um comprometimento que o turve da objetividade opinativa ante as decisões grupais ou mesmo que amplie suas ideias pré-concebidas.

Assim, o gestor escolar democrático deve estimular os potenciais imagináveis para que se transformem em ações dinâmicas e revolucionárias. De acordo com Gandin<sup>73</sup>, o significado de participação está relacionado à edificação realizada em união, de forma que cumpre ao administrador escolar fornecer a elucidação teórica necessária para toda a comunidade, notadamente no que se refere a planejar de forma coletiva, visando a que o encontro de pessoas, a conversa e o adequado debate corroborem para o crescimento pessoal e comunitário, tornando-se possível realizar um ensino humanitário e democrático.

Alonso já escrevera que:

Repensar a escola como espaço democrático de troca de produção e conhecimento é o grande desafio que os educadores deverão enfrentar neste início de milênio, especificamente, o gestor escolar, por ser um elemento significativo e articulador de uma prática capaz de romper com as relações competitivas, autoritárias e corporativas que permeiam as relações internas da escola. Assim, torna-se urgente a construção de uma proposta pedagógica com um planejamento articulando o processo coletivo na tomada de decisões.<sup>74</sup>

A gestão democrática torna-se, deste modo, uma nova forma de administração em sua totalidade, onde ocorre a integração com o campo do exercício pedagógico. Exige dessa maneira a abertura da escola para a sociedade, na busca de instigar a habilidade de todos os envolvidos, não esquecendo o cenário das metas formuladas para a educação. Além disso, é importante que ela esteja em sintonia com as transformações da sociedade, criando assim uma atmosfera de afeto e admiração e, sobretudo, sabedoria para compartilhar o poder. Esta forma de

---

<sup>72</sup> PARO, 1996, p. 149.

<sup>73</sup> GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 24.

<sup>74</sup> ALONSO, Myrtes. *O papel do Diretor na Administração Escolar*. Rio de Janeiro: Bertand, Brasil, 1988. p. 11.

praticar a gestão implica em defender a interdisciplinaridade entre a sala de aula e a diretoria.

Para Lima:

[...] a organização escolar é por assim dizer, o conteúdo do trabalho coletivo de professores e pedagogos na construção do projeto pedagógico – projeto este com clareza de seus fins, que se efetive no cotidiano; por isso é construção, não está pronto, acabado, mas se faz com profissionais competentes/comprometidos.<sup>75</sup>

Segundo este pensamento, entende-se que o projeto pedagógico funciona como um conjunto planejado de ideias e obras demarcadas, delineadas, executadas e ponderadas conforme a sua finalidade, e no qual se busca colocar em prática estes objetivos. Por isto ele precisa ser antecipadamente apresentado por meio dos aspectos peculiares que devem ser concretizados.

Portanto, é preciso que se institua o planejamento na instituição em face da sociedade a qual presta seus serviços, uma vez que a escola não é um aparelho independente e suas atuações necessitam permanecer direcionadas para as obrigações da comunidade com intenso trabalho, atenção, participação, buscando aproximar-se da finalidade da educação que é fazer emergir o ser humano incluso em seu meio social e político. Nesse diapasão, é de suma importância planejar os caminhos que irão permitir a ampliação do processo democrático nas escolas, mas acima de tudo que exista a prática realista do planejado.

Deste modo, a técnica de gestão escolar participativa tem como objetivo primordial possibilitar que todos os participantes venham a se envolver no planejamento e na concretização dos objetivos da educação, ou seja, através da ação político-pedagógica o gestor escolar deve atuar como um líder democrático, que tem por obrigação concretizar uma ação empenhada, crítica e, sobretudo, coerente com a forma democrática de gerir a instituição.

### **3.2 Uma reflexão sobre escola, aprendizagem e docência**

Libâneo descreve que o desenvolvimento educacional é o objetivo da escola, isto é, “ele é um instrumento necessário que permite o processo de gestão democrática, visto que sua função é possibilitar a filosofia, o pensar, e a forma de se

---

<sup>75</sup> LIMA, Licínio C. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. 2. ed. São Paulo: Cortês, 2003. p. 160.

comportar, bem como as afinidades humanas que os estudantes precisam para existir numa sociedade”.<sup>76</sup> Deste modo, os estudantes poderão edificar um pensamento crítico acerca da realidade educativa, visando encontrar meios coletivos de solução dos conflitos sociais e escolares.

Conforme Canário<sup>77</sup>, a organização do trabalho pedagógico refere-se a uma “tática educativa para instaurar a democracia no projeto ensino-aprendizagem, assim é muito importante para um gestor praticar novas formas de administrar, em que a comunicação e o diálogo estejam inseridos na prática pedagógica do docente”, de forma que incumbe ao gestor tomar a liderança do processo com competência tanto técnica quanto política.

Desse modo, a escola tem uma expressiva responsabilidade no sucesso ou fracasso escolar. Por isso ela precisa repensar muitos aspectos da organização educacional, pois se trata da unidade do sistema educativo. Ela é vista como um ambiente educativo, constituindo-se em espaço de formação, o qual deve ser construído pelos seus próprios componentes, tornando-se assim um ambiente no qual os profissionais podem decidir de forma direta sobre seu serviço, aprendendo cada vez mais sobre sua profissão.

Veiga<sup>78</sup> descreve que a característica do ensino não está sujeito exclusivamente a uma gestão democrática, porém a um programa participativo e de um plano pedagógico eficaz e atualizado com a realidade escolar.

Nesta linha de pensamento, Canário<sup>79</sup> descreve a escola como uma organização viva e dinâmica, a qual compartilha de uma totalidade social, devendo o seu projeto político-pedagógico ser tratado de igual modo, norteados todos os movimentos escolares: desde seu plano global, passando por seu plano de ensino e, sobretudo, seu planejamento de aula. Quanto aos docentes, estes devem estar atentos para esse trabalho, de modo que venham a aprender no próprio processo por meio da participação na coordenação e gestão das tarefas escolares, dentre elas, a tarefa de tomar decisões conjuntas, estabelecer o plano pedagógico, repartir com companheiros/as angústias e aprendizagens, bem como assumir de forma

---

<sup>76</sup> LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola - teoria e prática*. Goiânia, Alternativa, 2007. p. 102.

<sup>77</sup> CANÁRIO, R. *A escola tem futuro: das promessas às incertezas*. São Paulo: ARTMED, 2006. p. 11-50.

<sup>78</sup> VEIGA, I.P.A; FONSECA, M. (Org.). *As dimensões do projeto político pedagógico*. Campinas: Papyrus, 2001. p. 34.

<sup>79</sup> CANÁRIO, 2006, p. 11-50.

coletiva a responsabilidade pela escola. Mas, de forma muito particular, investir no seu melhoramento profissional.

Percebe-se com isso que a escola necessita da ajuda da comunidade, visto que esta é detentora conscienciosa deste serviço, porém sua função não está direcionada apenas a tornar-se um aparelho de influência em seu espaço físico. Ela precisa tomar consciência de que sua importância se estende além dos muros, cabendo aos professores modificar uma visão um tanto estreita da escola atual e reconhecer a necessidade de romper as barreiras pedagógicas impostas por modelos superados, promovendo uma interdisciplinaridade viva no meio acadêmico.

À medida que o professor compreende a escola como local de aprendizagem da profissão, isto significa entender que é lá que ele desenvolve os saberes e as competências do ensinar, através de um processo que é individual e coletivo, simultaneamente. Dessa forma, Libâneo<sup>80</sup> enfatiza que a docência não estará reduzida a uma atividade meramente técnica, mas será considerada uma prática intelectual e autônoma, com base na compreensão da prática e na sua transformação.

A docência não deve ser entendida unicamente como a prática de ministrar aulas. Ela vai muito além deste conceito como argumenta Libâneo:

O conceito de docência passa a não se constituir apenas de um ato restrito de ministrar aulas; nesse novo contexto, passa a ser entendido na amplitude do trabalho pedagógico, ou seja, toda atividade educativa desenvolvida em espaços escolares e não-escolares pode-se ter o entendimento de docência.<sup>81</sup>

A Lei nº. 11.301/2006<sup>82</sup> define que o exercício do magistério incide, também, nas atividades não docentes desempenhadas por professores nas escolas em todo país. A concepção dos educadores necessita seguir as modificações advindas na comunidade.

Conforme Libâneo:

Presentemente, ante novas realidades econômicas e sociais, especialmente os avanços tecnológicos na comunicação e informação, novos sistemas

---

<sup>80</sup> LIBÂNEO, 2007, p. 23.

<sup>81</sup> LIBÂNEO, 2007, p. 23.

<sup>82</sup> BRASIL. Lei nº 11.301, de 10 de maio de 2006. Altera o art. 67 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, incluindo, para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, definição de funções de magistério. Disponível em: <[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%2011.301-2006?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2011.301-2006?OpenDocument)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

produtivos e novos paradigmas do conhecimento, impõem-se novas exigências no debate sobre a qualidade da educação e, por consequência, sobre a formação de educadores. Não cabe mais uma visão empobrecida dos estudos pedagógicos, restringindo-os aos ingredientes de formação de licenciados. Não se trata de desvalorização da docência, mas de valorização da atividade pedagógica em sentido mais amplo, na qual a docente está incluída.<sup>83</sup>

Ainda de acordo com Libâneo<sup>84</sup>, os novos requisitos acabam por se refletir em um educador que possui título profissional específico para a prática da docência, mas nela incluída a pesquisa. Na escola, o professor coloca em prática suas convicções, seu conhecimento de realidade, suas experiências pessoais e profissionais, tendo o dever de participar de forma ativa do aparelhamento do trabalho escolar aperfeiçoando-se em conjunto com seus companheiros de trabalho, aprendendo socialmente novos conhecimentos e técnicas, assim como um modo de agir coletivo.

Uma das funções profissionais básicas do professor é participar de forma proativa na gestão e organização do ambiente escolar, colaborando nos processos decisórios de caráter organizativo, administrativo e pedagógico-didático. Para tanto, ele precisa ter conhecimento aprofundado das finalidades e do funcionamento da escola, bem como dominar e exercer de forma competente sua profissão de professor, trabalhando em equipe e cooperando com os outros profissionais.

### **3.3 Planejamento participativo: uma forma de repensá-lo em prol do sucesso educacional**

A reflexão acerca do planejamento participativo deverá percorrer os pressupostos da proposta referenciada, a construção metodológica do objeto de planejamento e, ainda, fazer considerações sobre os sujeitos que o projeto integra, descrevendo alguns instrumentos técnicos que ajudarão a viabilizar o plano, no caso, o projeto político-pedagógico da escola.

Tal eixo de reflexão estará voltado para a capacidade do planejamento participativo das pessoas e seu produto a fim de possibilitarem a experiência do exercício reflexivo, democrático e democratizante e, com isso, prepará-las para atuarem no sentido da construção e identidade, tanto da escola quanto dos sujeitos que ela agrupa.

---

<sup>83</sup> LIBÂNEO, 2007, p. 40.

<sup>84</sup> LIBÂNEO, 2007, p. 26.

### Segundo Veiga Neto:

O planejamento participativo propõe e pode implementar intervenções coletivas sobre o social, refletidas e conscientes. Ainda que venha desenvolver-se em micro espaços do social, pode desempenhar uma atuação estratégica e construir sentido. Essa possibilidade existe porque, ao reproduzirem a heterogeneidade do social, passam a conter, a seu modo, elementos estruturais deste. Atuando sobre esses elementos, o planejamento participativo poderá imprimir consequências sobre outros ambientes e âmbitos do social, além de mudanças que venha a implementar sobre o seu objeto singular de atuação.<sup>85</sup>

Assim, quando se estabelece intervenções democraticamente planejadas, o planejamento participativo poderá contribuir através de transformações significativas no processo para o qual ele esteja voltado.

Veiga Neto afirma ainda que o planejamento participativo é relevante por tratar-se de “órgão teórico-prático adequado para promover a tendência entre o cogitar e o atuar de sujeitos e multidões sobre um objeto, de tal modo que ficamos impelidos a identificar seus colaboradores como pessoas em edificação”.<sup>86</sup> Portanto, pessoas que se agrupam em uma determinada prática intencionada têm o privilégio de somar o conhecimento com a imaginação. Este é um dos motivos do encanto da tarefa educativa.

Tendo em conta estes requisitos, acreditamos que as bases de um projeto político-pedagógico capaz de reconstruir a identidade da escola e das pessoas que nela trabalham podem e devem estar voltadas para a busca de uma metodologia de idealização participativa, onde o objetivo é mobilizar sujeitos que venham somar-se a processos de socialização em desenvolvimento no espaço da comunidade escolar, isto é, em processos que os integrem continuamente.

Luce e Medeiros<sup>87</sup> demonstram que a formação da ideia do político-pedagógico é tida em um plano integral da escola que leva à construção de sua identidade, definindo, de modo participativo, o modelo de ação educativa que pretende realizar. É um procedimento de constante reflexão e discussão sobre os problemas da escola, o qual contribui para a vivência democrática, já que conta com a colaboração de todas as pessoas ligadas à comunidade escolar. Ele busca organizar o trabalho pedagógico, superando litígios no seio escolar ao passo em que

<sup>85</sup> VEIGA NETO, Alfredo. De Geometrias, Currículo e Diferenças. *Educação e Sociedade*, Dossiê Diferenças, 2002. p. 135.

<sup>86</sup> VEIGA, 2002, p. 36.

<sup>87</sup> LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. *Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 18.

diminui os efeitos da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

A organização e gestão escolar deverão assentar-se, assim e em primeira instância, na garantia do cumprimento da já mencionada função social da escola, que nada mais é do que a busca pela socialização dos saberes acumulados ao longo dos tempos pelo ser humano, notadamente os que se referem à formação de valores e às atitudes que objetivam o exercício pleno da cidadania.

Desse modo, ao articular a organização e a gestão às necessidades educacionais, a instituição estará garantindo, na prática, a consecução do seu projeto político-pedagógico. Com este projeto, a escola deverá definir conjuntamente a sua política de currículo, de gestão e de relação com a comunidade, apontando seus objetivos e metas a serem cumpridas. Este é o momento preciso para que a escola demonstra sua especialidade e seu eixo de atuação, bem como sua metodologia de ensino-aprendizado.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu artigo 12, pressupõe duas instrumentalidades fundamentais a fim de que a gestão se torne realmente democrática, quais sejam: a elaboração do Projeto Político-Pedagógico das instituições juntamente com o grupo escolar; e criação e participação em Conselhos Escolares ou equiparados:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)
- VIII - notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001).<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Art. 12.* Disponível em: <[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%209.394-1996?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%209.394-1996?OpenDocument)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

Para Pimenta, o projeto político-pedagógico é um instrumento no qual “a participação e o pensamento coletivo sobre esta concepção pedagógica colabora com um estudo da escola, entidade não apenas propagadora das relações sociais, acima de tudo a base da cultura e modificação da sociedade”.<sup>89</sup>

Sendo assim, ele deve estabelecer quais os anseios sociais que norteiam a sociedade vigente, isto é, a importância do contexto, uma vez que o movimento de aprendizagem tem ou encontra sua gênese na relação do ser humano com o mundo e na objetivação deste com o ambiente de trabalho.

Este posicionamento permitirá a utilização do conhecimento como se esse fosse um escopo escolar, o qual ocorre a partir da interrelação das pessoas envolvidas no procedimento, desde os diretores até os estudantes e a comunidade externa, todos envolvidos em um processo sem quaisquer graus de hierarquia, agindo de acordo com as diferentes esferas de responsabilidade.

Para Veiga Neto, o projeto político-pedagógico diz respeito a um conceito cuja raiz está no seguinte: “em seu significado etimológico, palavra derivada do latim *projectu*, participio passado do verbo *projicere*, ou seja, difundir para diante, projeto, finalidade, intuito... plano geral de edificação”.<sup>90</sup> É a prática de elaboração desse projeto que tornará o resultado significativo para toda a comunidade escolar.

Cabe ressaltar que na elaboração de um projeto existem rupturas com o momento presente bem como obrigações para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de um estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente à determinada ruptura. Destarte, as promessas passam a ser palpáveis, envolvendo tanto seus atores quanto seus autores.

Segundo Veiga Neto, na elaboração do projeto político-pedagógico existe a necessidade de se observar e, principalmente, levar em conta o fato de ser o aparelhamento do trabalho pedagógico da instituição apoiado por todos os indivíduos envolvidos, ainda que indiretamente. Dessa forma, é fundamental que ele vá além de um simples conjunto planejado de ensino e de atividade. “O plano pedagógico não deve ser elaborado e em seguida guardado [...]. Ele é arquitetado e

---

<sup>89</sup> PIMENTA, S. G. O estágio na formação de professores: Unidade entre teoria e prática? *INEP/Relatos de pesquisa* – Série documental, nº 25, p. 16-25, maio/1995.

<sup>90</sup> VEIGA, 2002, p. 12.

utilizado em todas as ocasiões, por todos os usuários ligados ao procedimento educacional”.<sup>91</sup>

Paro afirma que é necessária uma gestão escolar com base na “transformação social, fundamentada em objetivos educacionais representativos dos interesses de amplas camadas da população e que leve em conta a especificidade do processo determinado por estes mesmo objetivos”<sup>92</sup>

Assim, cabe ao gestor escolar, atuando no papel de líder, envolver todos os segmentos, conforme já enunciado inicialmente nesse trabalho, visando o crescimento da escola e tornando-a eficaz no sentido de conquistar uma qualidade de ensino.

O projeto pedagógico é que vai articular, no ambiente interno escolar, o fenômeno da descentralização, permitindo com isso o diálogo com a comunidade e com os órgãos dirigentes. Por isso, ele deve ser feito de forma participativa e como instrumento para a vivência democrática e conquista da autonomia escolar.

O diagrama político-pedagógico é importante para a organização e acompanhamento do processo educativo, pois, destina-se especialmente a orientar o processo ensino-aprendizagem. Nesse sentido, Veiga Neto aborda-o como um instrumento de busca e direção sendo, pois 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 sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária.<sup>93</sup>

Assim, as dimensões do político e do pedagógico têm a sua significação indissociável, fazendo-se necessário apontar tal projeto como um processo de reflexão e discussão dos problemas da escola, objetivando novas alternativas para a efetivação de sua intencionalidade constitutiva.

Nesse sentido Veiga<sup>94</sup> expõe que o projeto pedagógico envolve a estrutura organizacional e a pedagógica da instituição. A primeira envolve os recursos humanos, físicos e financeiros, ou seja, a forma material da escola; e a segunda engloba as influências mútuas do quesito política, os temas de ensino-aprendizagem e do currículo.

---

<sup>91</sup> VEIGA NETO, 2002, p. 11.

<sup>92</sup> PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 5. ed. São Paulo: Xamã, 2000. p. 152.

<sup>93</sup> VEIGA NETO, 2001, p. 13.

<sup>94</sup> VEIGA, 2001, p. 38.

Por isto também a necessidade da escola definir concreta e claramente o tipo de projeto político-pedagógico a ser estabelecido, pois, a partir dessa decisão é que serão construídos os caminhos a serem percorridos ao longo da estrada, no movimento real do planejamento escolar.

Ainda segundo Veiga Neto, “a fundamental probabilidade de constituição do projeto-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de apresentar sua adequada identificação”.<sup>95</sup> Então, significa que a escola deve resgatar um lugar de debate, de diálogo, fundada na reflexão coletiva.

Portanto, o projeto político-pedagógico é fruto de uma decisão coletiva, que leva a escola à criação de uma identidade própria, bem como à conquista de sua autonomia. Assim, as possibilidades participativas na escola aumentarão, principalmente, se essa detiver autonomia e se houver efetivo desempenho da comunidade escolar, a qual necessita estar comprometida politicamente com um novo desenho das relações pedagógicas. O que se pode concluir desse argumento é que o projeto político-pedagógico é como a espinha dorsal da atividade educativa, pois ele orienta e define todas as atividades que visam a concretizar os objetivos da instituição escolar.

---

<sup>95</sup> VEIGA NETO, 2002, p. 14.

## CONCLUSÃO

O conteúdo exposto neste trabalho mostrou a importância da gestão escolar do ponto de vista democrático, sendo uma forma imprescindível para o sucesso educacional, levando em conta a forma como deve ser trabalhada e, principalmente, a necessidade de mudar nosso olhar sobre os objetivos de tal gestão. A ideia principal aqui defendida é que uma gestão democrática busca a ampla participação de todas as pessoas da comunidade escolar, estabelecendo um processo que envolva as distintas partes da escola e ainda no repensar sobre a competência da escola na comunidade mais ampla.

Constatou-se que a gestão escolar democrática é um processo em que predomina a participação e autonomia de toda a comunidade escolar no processo de decisões e na atuação global da escola, tendo em vista uma maior interação de todos os envolvidos nesse processo visando o sucesso de ensino-aprendizagem.

Verificou-se que a gestão escolar democrática tem como meta a aproximação entre a percepção e a efetivação, entre o refletir e o realizar, entre a suposição e a técnica, buscando resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores, embora seja um processo difícil de consolidação, visto tratar-se de uma participação em conjunto visando à construção do projeto político-pedagógico dentro do conceito de gestão.

Percebeu-se que discutir a gestão democrática implica referir-se a uma educação estabelecida a partir da ação coletiva que envolve todas as instâncias da escola. A partir dessa forma de administrar é possível desenvolver e vivenciar a democracia no dia a dia da escola, levando a consolidar a participação da comunidade, seja na instituição escolar como na sociedade, contribuindo assim no processo de democratização e inclusão social do país.

Portanto, instaurar a gestão democrática demanda apoderar-se da oportuna autonomia escolar, uma vez que ela acarreta a descentralização do poder, o desenvolvimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e, conseqüentemente, do gestor e de todos os envolvidos na ação. Tal gestão – para se tornar efetiva – necessita essencialmente de companhias sólidas e comprometidas com uma educação inovadora, integradora, inclusiva, no sentido de

proporcionar maiores opções para elevar o conhecimento de seus alunos, com finalidades reguladas em valores que conduzam a ações e ideais humanizadores.

Pode-se concluir assim que existe um grande interesse por parte da maioria em efetivar a gestão democrática no interior das escolas. Isso comprova o fato de que boa parte da comunidade escolar está consciente da importância de tal gestão para o sucesso de ensino-aprendizagem, uma vez que através dela é possível buscar a participação coletiva e o envolvimento de pessoas, para que não só exponham suas ideias, mas também influenciem nos rumos da escola. A busca permanente de participação e por mais autonomia e liberdade de expressão de todos os envolvidos na tomada de decisões será um benefício de longo prazo para que se chegue a uma escola cidadã, participativa e consciente de seu papel e missão na sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. *O papel do Diretor na Administração Escolar*. Rio de Janeiro: Bertand, Brasil, 1988.

ANDRADE, Rosamaria, Calaes de. *A gestão da escola*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ARAUJO, Ulisses F. *Escola, democracia e a construção de personalidades morais*. Campinas, 2005.

AZEVEDO, Janete M. Lins de. *A educação como política pública*. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2004. p. 22.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. *LDB - Passo a Passo: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), comentada e interpretada artigo por artigo*. São Paulo: Avercamp, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. *Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24, 20 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.301, de 10 de maio de 2006. Altera o art. 67 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, incluindo, para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, definição de funções de magistério. Disponível em: <[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%2011.301-2006?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2011.301-2006?OpenDocument)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2016.

CANÁRIO, R. *A escola tem futuro: das promessas às incertezas*. São Paulo: ARTMED, 2006.

CÓRDOVA, Rogério de Andrade. *Instituição, educação e autonomia na obra de Cornelius Castorials*. Brasília: Plano Editora, 2004.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Gestão democrática da educação: exigências e desafios*. *RBPAE*, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 164s, jul. /dez. 2002.

FANTINATO, Tânia Mara. *O papel do gestor escolar como agente de dinamização da utilização de tecnologias na escola*. 2002. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Mídia e Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FRIGOTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez, 1996.

FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério. *MANUAL DE ORIENTAÇÃO*. 2004. Disponível em: <<http://mecsrv04.mec.gov.br/sef/fundef/pdf/manual2.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

GADOTTI, Moacir. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2000.

\_\_\_\_\_. *Gestão Democrática com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional*. CONAE 2014. Disponível em: <[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2016.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis: Vozes, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola - teoria e prática*. Goiânia, Alternativa, 2007.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 9. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Licínio C. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. 2. ed. São Paulo: Cortês, 2003.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. *Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LUCK, H. et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUCK, Heloisa. *Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino*. In. FINGER, A. et al. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996.

\_\_\_\_\_. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Ludicidade e desenvolvimento humano. In: D'ÁVILA, Cristina Maria (Org.). *Educação e Ludicidade: ensaios* 04. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação, Gepel, 2007.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97 -112, fev./jun., 2000.

MACHADO, N. J. *Educação: projetos e valores*. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.

MARQUES, J. C. Proposta básica para gestão 81 – 84. *Educação e Realidade*, v. 6, n. 1, p. 109-120, jan/abr. 1981.

MEC. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – caderno de conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*, 2004.

MEDEIROS, I. L. *A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança*. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MENESES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena de. *Gestão Escolar*. São Paulo. Ed. Midiamix. 2002.

NOGUEIRA, Martha G. *Supervisão educacional: a questão Política*. São Paulo: Loyola. 2004.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, Vítor Henrique. *A administração escolar: introdução e crítica*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 5. ed. São Paulo: Xamã, 1996.

\_\_\_\_\_. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1993.

PIMENTA, S. G. O estágio na formação de professores: Unidade entre teoria e prática? *INEP/Relatos de pesquisa – Série documental*, nº 25, p. 16-25, maio/1995.

ROMÃO & PADILHA. *Diretrizes escolares e gestão democrática da escola*. São Paulo: Cortez, 1997.

SAVIANI, Dermeval. *Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações*. 1. ed. São Paulo: Cortez, 1983.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. *Gestão Democrática da escola pública: um objeto de estudo*. *Educação em Foco*, Juiz de Fora, v. 9, n. 1 e n. 2, p. 1-196. mar/ago., 2004. set/fev., 2004/2005.

VALERIEN, J. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002.

VEIGA NETO, Alfredo. De Geometrias, Currículo e Diferenças. *Educação e Sociedade*, Dossiê Diferenças. 2002.

VEIGA, I. P. A; FONSECA, M. (Org.). *As dimensões do projeto político pedagógico*. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos. *Projeto político-pedagógico: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 2001.