

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

ADEMAR HENRIQUES DA SILVA FILHO

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA COMUNITÁRIA
DA CIDADE DE TEFÉ-AM

São Leopoldo

2011

ADEMAR HENRIQUES DA SILVA FILHO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA COMUNITÁRIA
DA CIDADE DE TEFÉ-AM**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Educação e Religião

Orientador: Prof^a. Dr^a. Laura Franch Schmidt da Silva

São Leopoldo

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586g Silva Filho, Ademar Henriques da
Gestão democrática em uma escola comunitária da
cidade de Tefé-AM / Ademar Henrique da Silva Filho ;
orientadora Laura Franch Schmidt da Silva. – São
Leopoldo : EST/PPG, 2011.
50 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de
Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em
Teologia. São Leopoldo, 2011.

1. Escolas – Organização e administração – Brasil.
2. Educação – Finalidades e objetivos. I. Silva, Laura Franch Schmidt da Silva. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar a Gestão Democrática em uma Escola Comunitária em zona urbana do município de Tefé. A Gestão Democrática em um ambiente escolar é segundo os diversos especialistas um ato de civismo e cidadania, neste contexto é que se resolveu investigar quais os problemas que interferem para sua efetivação dentro de um ambiente de aprendizagem. Os resultados obtidos remontam destacar que a gestão democrática da escola pesquisada é praticamente inexistente e que diversos fatores têm contribuído para este fenômeno. Dentre os principais destacam-se a gestão tradicional imposta pelo seu representante maior, a falta do Projeto Pedagógico, o pouco envolvimento do corpo docente e comunidade, sendo que estes últimos se limitam quase sempre a frequentar a escola somente em reuniões de entrega de notas. Outro agravante é a instalação física da escola, que ainda não conta com laboratório de informática e também sem uma biblioteca. Como sugestão é preciso que se repense a política educacional dedicada a esta comunidade escolar, caso contrário os mesmos continuarão privados de direitos básicos como o democrático e o participativo, visto que não somente os recursos materiais ajudam na boa aprendizagem, mas o fazer pedagógico orientado e direcionado por seu dirigente maior, a saber, o gestor escolar.

Palavras-chave: aprendizagem, democracia, gestão.

ABSTRACT

This study aims to investigate the Democratic Management in a Community School in the urban area in Tefé. According to many experts, Democratic Management in a school environment is an act of civility and citizenship, so the problems that interfere for its effectiveness in the learning environment were investigated. The results showed that Democratic Management in the studied almost does not exist and a lot of factors have been contributing to the phenomenon. Among the main ones are the traditional management stipulated by its chairman, the lack of a pedagogical project, the lack of interest by the teachers group and community, which goes to the school only to receive the student's grades. Another problem is also the school facility where there is not a computer laboratory, nor a library. As suggestion, it is necessary to think about the educational politics dedicated to that scholar community, otherwise the citizens still will keep on living without their basic rights as the democratic and participatory one, regarding to not only the material resources help for a good learning process, but also the pedagogical activities oriented and directed by its chairman, the school manager.

Keywords: learning process, democracy, management

LISTA DE ABREVIATURAS

ART	-	Artigo
CEST	-	Centro de Estudos Superiores de Tefé
CF	-	Constituição Federal
FUNDEF	-	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
LDB	-	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PCN'S	-	Parâmetros Curriculares Nacional
PP	-	Projeto Pedagógico
UEA	-	Universidade do Estado do Amazonas

SUMÁRIO

RESUMO	03
ABSTRACT	04
LISTA DE ABREVIATURAS	05
INTRODUÇÃO.....	07
1 GESTÃO ESCOLAR: TENDÊNCIAS E PRINCÍPIOS.....	13
1.1 Funções da Escola Democrática na sociedade contemporânea.....	14
1.2 Realidade e desafio da gestão escolar.....	20
2 CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NUM PROCESSO DE APRENDIZADO.COLETIVO.....	23
2.1 Do Gestor Escolar: Compromisso com a educação.....	25
2.2 Gestão Escolar: autonomia através da participação coletiva	31
2.3 Gestão Escolar: sua relação com a comunidade.....	34
2.4 Gestão Escolar: Consolidação da gestão através do PP.....	38
3 FUNÇÕES DA ESCOLA DEMOCRÁTICA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	40
3.1 Gestão Democrática Participativa para o Exercício da Cidadania.....	40
3.2 Fatores que podem interferir na construção da gestão democrática.....	41
3.3 Realidade e desafio da gestão escolar.....	42
3.4 Construção da Gestão Democrática num Processo de Aprendizado Coletivo.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	51

INTRODUÇÃO

Apesar dos avanços tecnológicos e científicos, das críticas severas a respeito de diversas posturas pedagógicas, principalmente relativas à gestão, a organização da escolar ainda traz, em si, concepções de autoritarismo, discriminação, preconceito e exclusão. Historicamente, a questão da obediência às normas disciplinares, o rigor pedagógico, a submissão do aluno e dos professores às determinações superiores impregnam o espaço escolar.

A administração escolar inclui ato de planejar as ações educacionais, que pode ser feita de forma centralizadora e autoritária, como participativa e democrática, incluso ou excludente.

E quando a mesma assume um caráter participativo e democrático, terá mais oportunidades de efetivação da educação coadjuvante e com isso prover a satisfação plena de seus discentes. Nesse sentido surge o profissional/gestor conhecido como o administrador e gerenciador de ações e de planejamentos, tendo este o intuito de assumir esse papel dentro de uma instituição.

E é nesse novo paradigma que se faz o nosso estudo da busca de subsídios para desenvolver a capacidade de identificar e propor medidas para construir a gestão compartilhada por meio de ações democráticas, justificando a sua importância e construção de maneira coletiva, a partir da realidade educacional encontrada.

A história humana contada e recontada por diversos grupos sejam eles formais ou informais, insere a escola em uma sociedade que está presente, compulsoriamente, no universo educacional, ou seja, a escola não se afasta da dinâmica do dia-a-dia da comunidade e nem cria hiatos entre as mesmas.

A escola do século XXI precisa sair do “chicote”. Disciplinar, no seu sentido autoritário da coisa, é mais do que fazer valer a força da vontade confundida com verdade, mas o de levar a escola para a concepção macro do exercício democrático, da inclusão, da escola para todos, da aprendizagem de todos principalmente, para o conhecimento, em todos os seus matizes.

No entanto, torna-se importante considerar que a questão do conhecimento, vista dessa forma, implica, também, no conhecimento científico

e tecnológico, que está diretamente ligado à competência técnica e que é, também, inerente à gestão da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Artigo 32, Inciso I, enfatiza uma das competências básicas para o enfrentamento do mercado de trabalho e, principalmente, para o exercício pleno da cidadania, já que propicia uma leitura consciente do mundo: Art. 32, I “o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo.”

O grande desafio da gestão educacional, ou melhor, de qualquer gestão que busque a excelência, é conciliar competência técnica (com seus cursos de qualificação profissional, cursos de pós-graduação) com a dimensão humana e social, pois em sentido diversificado escola e comunidade caminham juntas (no sentido das características antropológicas e suas variáveis).

É perseguir, insistentemente, esta interação. Esta responsabilidade de entender as mudanças sociais e trazer a ideia de que a escola se encontra em constante mudança, pois a mesma insere-se em um contexto social, fazer escola é fazer sociedade, compreender a sociedade é compreender a escola e suas mudanças pedagógicas necessárias. A responsabilidade de redimensionar o espaço pedagógico, repensar o fazer educativo, oxigenar o cotidiano da sala de aula.

Buscar a gestão democrática, na participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar, constitui-se em facilitador significativo para a escola atendida (ligada e interligada com os diversos fatores existentes no entorno da mesma) com a modernidade e que se preocupa com anseios do cidadão do século XXI. A escola é um espaço social e democrático, composto pelos alunos, familiares, professores, funcionários e demais membros da sociedade.

É baseado nessa perspectiva do ser humano como ser social, integrado ao contexto mais amplo e que pode coletivamente transformá-lo, que a escola atual vem propagar o conceito de gestão escolar.

É necessário o entendimento da sociedade, no sentido de entender que a sociedade se encontra em constante processo de mudança. O estudo da gestão compartilhada da educação é uma construção que ganha concretude através das relações que são estabelecidas entre as instâncias de participação

do sistema de ensino, nas quais os sujeitos envolvidos possam compartilhar desde o estudo, o planejamento educacional e as práticas empreendidas no interior das unidades escolares. Ou então ainda estaríamos com práticas medievais no ensino.

A educação sendo uma construção humana e ocorrendo nas relações sociais de forma intencionada passa a ser um ato político, pois é construída de forma coletiva, nenhuma sociedade consolida uma escola ou uma instituição para produzir conhecimentos para si, mas para o contexto, visto que a mesma se encontra em um lugar e neste lugar contribui para que haja mais desenvolvimento.

A pessoa vive em sociedade e a construção social perpassa pela mesma. Consolidando não somente o ensino, mas seu desenvolvimento para que a sociedade esteja em processo de mudança em sentido mais amplo consolidado com o saber fazer e o saber ser.

A administração escolar inclui o ato de planejar as ações educacionais, que podem ser feitas de forma centralizadora e autoritária, como também participativa e democrática, em espaços sociais de inclusão e exclusão.

E, quando a mesma assume um caráter participativo e democrático, terá mais oportunidades de efetivação da educação coadjuvante e com isso prover a satisfação e a participação plena de seus discentes. Nesse sentido surge o profissional/gestor conhecido como o administrador e gerenciador de ações e de planejamentos, tendo este o intuito de assumir esse papel dentro de uma instituição.

E é nesse novo paradigma que buscamos subsídios para desenvolver a capacidade de identificar e propor medidas para construir a gestão democrática e compartilhada na escola comunitária por meio de ações democráticas, justificando a sua importância e a construção de maneira coletiva, a partir da realidade educacional encontrada.

A intenção dessa pesquisa é propiciar novos entusiasmos, novas decisões baseadas na participação e a todos interessados em uma escola com princípios democráticos promovidos no desenvolvimento humano.

E demonstrar, por meio de pesquisa bibliográfica que, mesmo com todos os obstáculos com que se depara a escola todos os dias – como a resistência por parte de alguns profissionais e a indiferença de vários pais e membros da

comunidade, a mesma ainda tem muito a oferecer e contribuir com uma educação que atenda aos interesses da sociedade e conseqüentemente com as necessidades da escola e seu corpo docente e discente, oferecer possibilidades de participação de toda a comunidade.

Fazendo com que a escola não seja apenas um local de encontro e desencontros, mais um local de construção de partidas e chegadas, fazer a mesma se recriar na sociedade não mais como apenas um local de saber imposto, mas um local de saber compartilhado por todos os envolvidos com o fazer pedagógico existente no processo educacional da escola comunitária.

Partindo do pressuposto de que toda pesquisa supõe sintonia com a realidade vigente, buscaremos apresentar a escola com novas formas de construção do futuro: uma escola que atende a comunidade em seu contexto político, mas que também não crie entraves com a legislação, ou seja, a escola que ora apresentamos é uma escola que, em outros aspectos, se entende a mesma como um guarda-chuva que abarca informações do contexto, mas sem deixar de lado a proteção que a legislação nos propicia na consolidação da gestão escolar.

A gestão atual é concebida como forma de priorização de objetivos a partir de uma reflexão da realidade em que estamos inseridos.

Para tanto, pretende-se com este trabalho contribuir com reflexões para que a escola assuma assim seu espaço enquanto instituição de ensino responsável pela formação de cidadãos conscientes de suas condições históricas e sociais e da realidade concreta em que estão inseridos, para então buscar superar a partir da participação direta nos problemas enfrentados em sua comunidade.

A Constituição Brasileira de 1988 incorpora, no seu capítulo sobre Educação, a Gestão Democrática como princípio do ensino na forma da Lei, que veio institucionalizar a prática que já vinha ocorrendo em vários sistemas de ensino. Vive-se uma época da globalização, onde tem-se que aprender a responder.

A escola é o lugar de trabalho do docente, mas também é o lugar de aprendizagem de professores e alunos, de gestores e funcionários. É na escola que esses envolvidos com a dinâmica da instituição colocam além de suas convicções e seu conhecimento da realidade, suas competências para fazer as

leituras pessoais e profissionais, isto é, as mudanças que são rápidas, deixando a todos os participantes admirados com essa troca de experiência com os demais membros da comunidade escolar e isso consolida o que podemos chamar de equipes de trabalhos (a saber, uma escola de certa forma poderá desenvolver em seu quadro diversas equipes de trabalho para que as mesmas possam estar livres em sentido próprio, não sobrecarregando uns e deixando outros sem trabalhos ou atividades), caminho para a gestão democrática, fazendo um novo agir coletivo, em favor da formação dos alunos. Sabe-se o quanto é difícil observar e fazer uma ação rápida de mudanças.

Essas mudanças acontecem inclusive nas instituições escolares junto às grandes transformações que o mundo sofre, porém, mesmo essas mudanças acontecendo no âmbito escolar, as mesmas permanecem com o modelo de gestão escolar, pois em algumas instituições, sejam particulares, públicas ou comunitárias, a gestão ainda encontra-se atrelada à competência demonstrada no fazer pedagógico da sala de aula, contudo nem sempre um bom professor é um bom gestor.

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo perseguido pela administração na educação. A sociedade organizada em instituição pública e privada identifica a relevância da administração como um meio para atingir objetivos, avaliar processos e resultados, ajustando-se às demandas.

Na gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar como atividades-meio e reunião de esforços coletivos para os implementos dos fins da educação, assim como um entendimento e a aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, em que o Projeto Pedagógico (PP) deve ser construído através do coletivo e que, além da construção deste, deve haver constituição e fortalecimento do Conselho Escolar.

A gestão democrática está vinculada aos mecanismos legais e institucionais de atitudes que propõem a participação social. Contudo a escola não se torna um fim em si mesmo, quando leva para dentro da mesma a comunidade para aí sim fazer valer as questões atuais, tanto legislativo quanto pedagógicas visto que é ela, mesma faz e refaz no cotidiano da educação a consolidação do saber, consolidando para mais além a função real da escola

atual, a saber: transmitir os conhecimentos necessários não somente para a subsistência, mas para que a comunidade cresça na pessoa de seus alunos e conseqüentemente a escola em si.

I. GESTÃO ESCOLAR: TENDÊNCIAS E PRINCÍPIOS

A Educação contemporânea, sustentada em preceitos de participação, solidariedade e democracia, constitui-se assunto de grande evidência nos debates e políticas públicas a respeito do setor. Nesse sentido, faz-se importante salientar de que forma a administração participativa pode ser inserida na educação, seja no contexto privado ou público.

A gestão participativa propicia ao profissional gestor debater com seu grupo de colaboradores internos, como professores, coordenadores e funcionários, bem como com os alunos e seus familiares, todas as atividades e intervenções que serão aplicadas na escola, de forma a satisfazer aos interesses sociais.

As decisões são tomadas em congregação e de acordo com as pressões internas e externas. Estudar a gestão democrática atual significa contribuir de forma concreta para o setor da educação escolar.

Para a direção de uma escola, a mesma deve fazer com que professores, funcionários, pais e alunos possam falar e entender o processo educacional. É no diálogo entre as partes e na reflexão-ação em conjunto que sairão soluções para o coletivo, favorecendo aos alunos pensarem e organizarem seus posicionamentos de forma a possuírem condições de tomarem parte em situações de gestão que venham a figurar por toda sua vida.

A área da gestão escolar constitui mais uma fonte de consulta para quem deseja compreender mais profundamente esse tipo de gestão, servindo ainda de referência para outros estudos correlacionados ao tema.

O conceito de Gestão Escolar é relativamente recente e sua pertinência está relacionada com as novas necessidades presentes no contexto escolar. Diz respeito a uma escola que se organiza para atender exigências da vida social, ou seja, formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Segundo Lück.

[...] o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável

de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.¹

Esse tipo de gestão pressupõe a organização pedagógica, administrativa e de pessoas. Essas dimensões correspondem à realidade escolar e, atualmente, não podem ser tratadas individualmente, mas devem atuar de maneira integrada, de forma a garantir a organicidade do processo educativo. Com esta proposta, vemos que gestão é o saber que permite lidar com o teórico, com o científico e com o racional.

Nesse sentido, podemos dizer que a Gestão Escolar, por sua vez, se orienta para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade - promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam nossa Constituição e Lei de Diretrizes e Bases.

O acesso à educação, além de ser um direito, se tornou um princípio e um dever público no Brasil. Para isso houve um longo caminho. A primeira lei no País a tratar do acesso à educação é de 1827. Embora não assegurasse esse direito, ela foi um esforço para popularizar o ensino ao determinar a construção de escolas primárias em todas as cidades. Na prática, apenas os filhos das famílias abastadas eram matriculados na rede pública, dominada pelas instituições religiosas. O predomínio da elite fez com que se criasse um padrão de gestão e de ensino para atender crianças que viviam em um mundo letrado, com acesso a livros e textos dos mais diversos gêneros. A reprodução desse modelo fez com que as crianças oriundas de famílias carentes, quando matriculadas, simplesmente não aprendessem: elas não dispunham de repertório para acompanhar o ensino que privilegiava apenas a transmissão do conhecimento.

1.1 Funções da Escola Democrática na Sociedade Contemporânea

O direito à educação passa a constar de fato na Lei a partir da segunda constituição republicana, em 1934. Isso depois de os intelectuais brasileiros,

¹ LÜCK, Heloísa. Liderança em Gestão Escolar. Petrópolis: Vozes, 2008.

comandados pelo educador Anísio Teixeira (1900-1971), terem produzido o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, primeiro movimento intelectual no País a lutar abertamente pelo acesso amplo à educação como uma forma de reduzir as desigualdades culturais e econômicas.

A Constituição Brasileira, de 1988, tratou do tema em seu Artigo 205.² Apesar do crescente acesso à escola a partir dela, o País entrou no século XXI com uma exclusão de 300.000 crianças do Ensino Fundamental. Além disso, 60% da população em idade de cursar o Ensino Médio estava fora das salas de aula e 80% das crianças, entre zero e seis anos, não tinham vagas na Educação Infantil, sem contar os 42.000.000 de analfabetos. Apesar de esses números terem diminuído, eles ainda assombram as estatísticas nacionais (IBGE-2007).³

Considera-se como um dos desafios deste novo Século tornar realidade os múltiplos sentidos que a palavra “democracia” nos apresenta. A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, deve-se observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortaleçam a presença e a atuação das pessoas envolvidas, de todo modo a gestão escolar abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação da comunidade escolar no governo da mesma, descentralizando as decisões e dividindo responsabilidades.

Segundo Dourado, a gestão democrática do ensino público procura assegurar igualdade de condições de acesso e permanência, o pluralismo de ideias e um alto padrão de qualidade nas escolas, dentre outros fins, por exemplo.⁴ O exercício democrático, ao contrário do poder centralizado, tem

² BRASIL, CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1988, **Coletânea de Legislação Educacional**. Organizadora Odete Medauar. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006.

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa nacional do censo populacional e educacional**. Disponível na Internet: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 10 de agosto de 2008.

⁴ DOURADO, Luiz Fernandez. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

como objetivo discutir, elaborar regras por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns. O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na Constituição Federal (CF, 1988), foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/96).⁵

Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas, na LDB:

Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.⁶

Em qualquer grupo, as condições variáveis de alegria, entusiasmo, moderação, insegurança, medo e hostilidade de cada participante compõem um determinado "clima". Cada grupo, portanto, possui uma dinâmica própria, uma estrutura de funcionamento peculiar. Para Abreu:

A escola, como um grupo social, também vive essa dinâmica. O exercício continuado em busca do trabalho coletivo num clima de respeito, solidariedade, apoio mútuo e tolerância favorece o crescimento do indivíduo no grupo, fortalece seu compromisso social e sua competência como educador.⁷

Posição esta contrária à centralização de poder, onde gera-se a desconfiança, abuso e a tomada equivocada de decisões.

Algumas características da gestão escolar democrática são: o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, a transparência (capacidade de

⁵ BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

⁶ BRASIL, Lei 9394/96, Artigos 15 e 16.

⁷ ABREU, Mariza Vasques de. **Progestão**: como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Brasília : CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

deixar claro para a comunidade como são usados os recursos da escola, inclusive os financeiros).

Compartilhar decisões significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na administração escolar. Quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de que deem certo é bem maior.

Os conselhos escolares, como mecanismos de participação da comunidade na escola, já estão presentes em muitas escolas do País. As funções dos conselhos escolares são orientar, opinar e decidir sobre tudo o que tem a ver com a qualidade da escola (como participar da construção do Projeto Pedagógico e dos planejamentos anuais, avaliar os resultados da administração e ajudar na busca de meios para solucionar os problemas administrativos e pedagógicos, decidir sobre os investimentos prioritários).

Não é só nos conselhos escolares que a comunidade participa da escola. Reuniões pedagógicas, festas, exposições e apresentações dos alunos são momentos em que familiares, representantes de serviços públicos da região e associações locais devem estar presentes.

Como a democracia também se aprende na escola, a participação deve se estender a todos os alunos, até mesmo às crianças pequenas. Como cidadãos, eles têm direito de opinar sobre o que é melhor para eles e se organizar em colegiados próprios, como os grêmios. Discutir propostas e implementar ações conjuntas por meio de parcerias proporcionam grandes resultados para melhorar a qualidade da escola no País. Procurar postos de saúde, centros culturais, bibliotecas, organizações não-governamentais e universidades para que venham a trabalhar junto com a escola são jeitos de envolver mais pessoas no propósito de oferecer uma boa formação aos alunos.

Os governos federal, estaduais ou municipais devem apoiar a melhoria da qualidade da escola. Muitas organizações não-governamentais desenvolvem programas que beneficiam escolas públicas. Uma boa gestão escolar precisa estar concatenada com essas oportunidades, conhecê-las, ir atrás, participar e trazê-las para a escola. Por fim, é importante saber que, numa gestão democrática, é preciso lidar com conflitos e opiniões diferentes. O conflito faz parte da vida, mas precisamos sempre dialogar com os que pensam diferente, para que juntos, escola, gestão e comunidade possam negociar

ações que visem ao coletivo, pois é com essas ações que construímos o saber cultural, na inter-relação de ajuda.

Para tanto, a gestão democrática surge para fixar novas relações e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da democratização da rede de relações que ocorrem no contexto interno e externo da escola.

Bordenave afirma que “Democracia é um estado de participação”.⁸ O caráter democrático de uma gestão não pode estar descompromissado da emancipação humana. Sendo assim, a gestão escolar é também tema central de textos legais de estudos e de políticas públicas. A Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 205, dedicado à Educação, estabelece como um dos principais orientadores a gestão democrática dos sistemas de ensino público e a igualdade de condições de acesso à escola e garantia de padrão de qualidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) regulamenta a gestão democrática da escola, estabelecendo orientações para a organização do espaço físico, o trabalho pedagógico e a participação dos atores escolares e para a integração entre escola e comunidade.

O que se destaca nos textos legais é que atribuem papéis cada vez mais complexos à gestão escolar, a qual deve se responsabilizar não apenas pelo funcionamento do sistema escolar, mas também pela realização dos princípios fundamentais de igualdade de oportunidades educativas e de qualidade do ensino. Perceber o fortalecimento de uma visão gerencial centrada na participação é o que tem levado a política educacional a se reestruturar, estabelecendo eixos que fundamentem a autonomia.

Para Veiga “a principal possibilidade de construção da gestão democrática passa pela relativa autonomia da escola. Isto significa resgatar a escola como espaço público, um lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva”.⁹ Isso significa que é fundamental que a escola tenha em mente a função coletiva e que não passe a adotar modelos padronizados de comportamentos, ou que esta enquanto instituição apenas cumpra pré-

⁸ BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994. p. 8.

⁹ VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **O Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 2000. p. 14.

requisitos do sistema educacional, mas que se democratize por meios de seus objetivos e metas a serem alcançados em função da sua comunidade escolar.

Não se faz democratização do ensino sem autonomia de gestão. Quando mencionamos democratização e participação, referimo-nos à gestão compartilhada e a sua autonomia, que implica uma ruptura no modo tradicional (autoritário, arcaico e extremamente burocrático) de atuação.

Dewey afirma que,

Nas primeiras décadas do século XX, a educação era um fator de dinamização das estruturas, por meio do ato inovador e (re)criador do indivíduo. Assim, a escola deveria assumir as características de uma comunidade democrática, fortalecendo a democracia na sociedade global.¹⁰

Lutar por uma escola com identidade própria e qualidade de ensino tende a ser perspectiva de todos, ressaltando que o sucesso e a organização do trabalho pedagógico só serão possíveis com a organização da escola como um todo.

Enfocamos nesse contexto a relevância em transformar o processo escolar numa efetivação da gestão democrática. Não havendo dicotomia entre gestão democrática e autonomia escolar, ambos se fundem em um fazer pedagógico que tem como premissa a elevação do ensino e sua qualidade educacional.

De acordo com Veiga, a dimensão participativa possibilita a efetivação da intencionalidade; do responsável, do comprometido, do ser crítico e criativo; ou seja, que suas ações efetivam a intencionalidade e seus propósitos.¹¹

Uma gestão escolar corretamente construída não garante à escola que a mesma se transforme magicamente em uma instituição de melhor qualidade, mas permite que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, cabendo a eles intervenções, aproveitamentos do que se tem de melhor e o que se quer de melhor para todos.

¹⁰ DEWEY, John. **Vida e Educação**. São Paulo: Melhoramentos, 2004. p. 10

¹¹ VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **O Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2000, p.14.

Para Thurler, a eficácia da organização de ensino é construída, negociada, prática e viva, sugerindo um interessante referencial que reforça e detalha as indicações, que contemplam a globalidade da instituição.¹²

Isso nos remete a refletir sobre como os trabalhos nos segmento educacional, que resgatam o caráter mediador da Educação e seu potencial de transformação, reconhecendo que, ao mesmo tempo em que exigem fatores socioeconômicos que podem levar ao fracasso. Há fatores pedagógicos que podem superar esses limites, dando ao ser humano um referencial que lhe permita se desenvolver e atuar na mudança e na superação dos problemas da sociedade.

Diante das mudanças de paradigmas essas novas concepções são marcadas por uma forte tendência à adoção de novas práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários, colaboradores de um modo geral da escola, estabelecendo alianças, redes e parcerias na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. Em meio a essas mudanças, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como também a própria sociedade cobra que a faça.

1.2 Realidade e desafio da gestão escolar

A realidade da gestão democrática, atualmente, apresenta-se de forma desafiadora. Este estudo ressalta a importância e a necessidade de um maior aprofundamento sobre este tema, pressupondo-se, então, um cuidado especial nos discursos nas práticas cotidianas da escola. Esta realidade é um dos meios que reforçam especificamente a formação do gestor, no sentido de prepará-lo para a tomada de decisões acerca de sua função em consonância com os demais sujeitos envolvidos no processo educativo da escola.

¹² THURLER, Mônica Gather. Quais as competências para operar em ciclos de aprendizagem. In: **Pátio**, Vol. 17. Porto Alegre: Artes Médicas. 1997.

A gestão democrática deve apresentar-se efetivamente de forma participativa e comprometida com a qualidade da educação, este é um passo significativo para a superação das diferenças sociais dentro e fora do ambiente escolar. É importante ressaltarmos que, para construção da gestão democrática escolar, o conhecimento deve estar aberto, livre de interferências de fora, do processo envolvido na consolidação desta forma de fazer o ensino.

Para Gadotti, “não se constrói uma gestão educacional democrática sem uma direção política, um norte, um rumo...”¹³ O projeto da escola é, assim, sempre inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece. Um dos mecanismos mais utilizados para transformar o desafio em realidade dentro da gestão democrática é o Projeto Pedagógico - PP, considerado pelos educadores documento essencial que norteia as práticas pedagógicas e os anseios de todo cotidiano escolar. O PP é a peça chave da gestão democrática, portanto, necessita de constantes revisões, adequando-o à realidade de cada ambiente. O PP deve esclarecer na sua redação o que pretende atender, a quem pretende atender e como realizar esta ação.

Não se faz democratização de ensino sem autonomia de gestão. Quando mencionamos democratização e participação, referimo-nos à gestão compartilhada e a sua autonomia, que implica uma ruptura no modo tradicional (autoritário, arcaico e extremamente burocrático) de atuação.

Lutar por uma escola com identidade própria e qualidade de ensino tende a ser perspectivas de todos, ressaltando que o sucesso e a organização do trabalho pedagógico só serão possíveis com a organização da escola como um todo.

Enfocamos nesse contexto a relevância em atuar no processo escolar a efetivação da gestão democrática, pois não há dicotomia entre gestão democrática e autonomia escolar, ambos se fundem em um fazer pedagógico que tem como premissa a elevação do ensino e sua qualidade educacional.

Portanto, acreditar que em uma realidade educacional interiorana, como é o caso de Tefé, a gestão democrática não é uma utopia escolar, nem tampouco uma ação impossível de se consolidar, se faz necessário para que

¹³ GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. São Paulo: Cortez, 1998.

cada um dos atores envolvidos - pais, gestor, professores e alunos – tenham a dimensão e noção do seu valor dentro do processo de ensino-aprendizagem.

A gestão democrática é além de tudo um instrumento que insere o indivíduo num meio social com valores de cidadania que o acompanharão pelo resto de sua vida, partilhando informações e sugestões para o bem do coletivo e não somente de uma parcela da escola.

II. CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NUM PROCESSO DE APRENDIZADO COLETIVO

A construção da gestão democrática na escola se dá através de um processo. É uma luta árdua e longa com avanços e recuos, na medida em que os atores sociais (pais, estudantes, professores e funcionários) têm a oportunidade de discutirem, opinarem em conjunto as ações e as relações educacionais e pedagógicas da escola.

O desenvolvimento desse processo tem que ser construído no cotidiano escolar, em situações de harmonia e na alteridade, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões, o que não dispensa a necessidade da reflexão permanente a respeito dos obstáculos que se apresentam na realidade concreta.

Para que a tomada de decisão seja partilhada é necessário à implantação de vários mecanismos da gestão democrática de participação, tais como: processo de escolha do dirigente escolar; consolidação de órgãos constituídos na escola (Conselhos Escolares, APMC, Conselho de Classe); grêmios estudantis; formação continuada; progressiva autonomia da escola; construção do Projeto Pedagógico da escola, discussão e implementação de novas formas de organização interna e externa à escola.

A construção de uma educação emancipatória se dá a partir de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de divisão do poder, pelo processo de participação ativa dos profissionais da educação.

A implantação de processo e práticas de participação partilhada e coletiva é fundamental para o rompimento de uma gestão autoritária, que permanece ainda no interior da escola.

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos mais abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir

previamente a respeito dos obstáculos e potencialidade que a realidade apresenta para a ação.¹⁴

A realização de um trabalho participativo envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola, esse processo de gestão democrático e participativo não é função só do gestor, mas da realização de um trabalho participativo.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência do Projeto Pedagógico.

A principal possibilidade de construção do projeto político pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isso significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate de diálogo fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula.¹⁵

Um Projeto Pedagógico da escola envolve pessoas na participação, na cooperação e no desenvolvimento da consciência crítica. No entendimento de Veiga, a abordagem do Projeto Pedagógico, como organização do trabalho da escola como um todo, está fundado em princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita.

Para Rios, “a escola tem uma autonomia relativa e a liberdade é algo que se experimenta em situação real, esta é uma articulação de limites e possibilidades”.¹⁶ Para a autora, é uma experiência de educadores e constrói-se na vivência coletiva, interpessoal. Portanto, somos livres com os outros, não apesar dos outros.

O papel do Conselho Escolar é o de ser órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não como instrumento de controle externo, como eventualmente ocorre, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola. Sua

¹⁴ PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998. p. 17.

¹⁵ VEIGA, 2000, p. 81.

¹⁶ RIOS, Terezinha. **Significado e pressupostos de projetos políticos pedagógicos**. In: Série Ideias. São Paulo: FDE, 1982. p. 77.

participação, nesse processo, precisa estar ligada prioritariamente à essência do trabalho escolar.

Como afirma Ferreira, a gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado.

[...] é indubitável sua importância com um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.¹⁷

A gestão democrática é um caminho a ser trabalhado com a participação de todos os atores como contribuição à reflexão e à ação cidadã. A gestão democrática surge para fixar novas e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem no contexto interno e externo da escola.

Por gestão democrática entende-se que é uma forma de melhoria na e da convivência humana, que se constrói na cultura do povo e sua história. Num convívio pela busca do exercício coletivo e participativo de uma comunidade junto ao poder público fortalece a democracia; ou seja, os agentes de uma comunidade são co-autores das ações de uma sociedade a qual fazem parte. O caráter democrático de uma gestão não pode estar descompromissado da emancipação humana. Trata-se de fortalecer os procedimentos de participação das comunidades escolares no governo da escola, a busca da descentralização do poder e tomada de decisão. Nesse contexto, a gestão democrática tem por objetivo envolver-se na construção de projetos e propostas pedagógicas.

2.1 Gestor Escolar: compromisso com a educação

A escola que desejamos pressupõe condição, recursos, ambiente favorável e pessoas alinhadas com o ideal e que confirmem com o ideal

¹⁷ FERREIRA, Naura Syria Carapeto (organizadora). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

educativo. Não é possível discutir Educação e Gestão Escolar, dissociando coisas tão significativas como profissionalismo e ações intencionais e bem planejadas.

Fazer uma escola coerente é, sobretudo, planejar coletivamente os rumos e anseios que darão vida às relações de ensino e aprendizagem que acontecem de fora para dentro, dentro da própria escola e dela para a vida de todos que aceitam a valiosa experiência que é aprender administrar. Isso requer convívio democrático, para que haja troca incessante de experiências entre todos os envolvidos nesse processo, dentro e fora da escola.

A função do gestor escolar, que de certa forma será o referencial na escola, é fazer com que não somente o aspecto pedagógico seja visto como o primeiro a ser desenvolvido, mas o administrativo, visto que o gestor é o chefe daquela escola e, sendo a mesma comunitária, é ele que faz e refaz a leitura da comunidade, fazendo com que o currículo da escola atenda além das especificidades da legislação, as da comunidade na qual está inserida. Em tese, o gestor precisa ter consciência de que o processo é de dialogar, ouvir seus liderados e líderes, no sentido fraterno de encontrar saídas para a Educação. Esse indivíduo precisa, mais que qualquer outro membro da escola, perceber seus talentos, seus limites e a desafiadora tarefa que é gerir uma instituição de ensino.

Nesse olhar, gestor é aquele que não apenas administra, mas coordena e articula a participação dos envolvidos no processo pedagógico, almejando a equidade e a inclusão dos atores escolares.

Temos muitos profissionais competentes e comprometidos e muitas pessoas sérias da comunidade que desejam uma escola de qualidade, organizada e coerente para todos. Não é fácil ser educador-gestor, tampouco não é fácil deixar de ser, mas fazê-lo com dedicação e competência é nosso dever.

E é o gestor escolar o responsável pela administração e políticas realizadas dentro de uma instituição de ensino. Este profissional precisa estar bem preparado profissionalmente, consciente de sua fundamental importância no processo político-pedagógico da escola, na qual se encontra à frente.

A função do gestor há alguns anos, era limitada à resolução dos problemas administrativos, principalmente quando emanados da administração

pública. Sua administração era direcionada à responsabilidade pela escrituração, ao registro escolar, à assinatura de “livro de ponto” dos professores e à conservação de patrimônio da escola, tendo tudo registrado em livro ata. Atualmente, sua função vai além, direciona-se para a articulação das diversas variáveis que se apresentam na escola, como as relações entre os membros que fazem parte deste contexto e as demais interferências e os entraves escolares.

Nessa perspectiva, a função do gestor escolar vai além do simples ato de administrar. Ele assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa quanto pedagógica, desempenhando as funções de organização, administração e supervisão. Para Hora:

A principal função do gestor é realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento das necessidades educacionais de sua clientela cuidando da elevação do nível cultural das massas.¹⁸

Os objetivos e as estratégias não devem ser construções individuais dentro do âmbito escolar, mas, sim, frutos de um pensamento coletivo. Essa nova concepção vem exigindo outra postura por parte do gestor, descrita por Libâneo, a saber: “[...] quem ocupa cargos de lideranças; como diretor precisa despir-se da postura de chefe para criar um clima em que todos deem, façam e recebam críticas e aceitem consensos”.¹⁹ Para tal, o gestor deverá estar aberto às novas ideias, opiniões e propostas de resolução dos problemas referentes à escola.

Segundo o Manual da Escola de Gestores,

O gestor escolar efetiva um verdadeiro exercício de liderança na medida em que medeia, integra e catalisa os aspectos encontrados na administração geral da escola e a articulação com os sistemas de ensino, bem como na administração pedagógica e no acompanhamento da proposta educacional.²⁰

¹⁸ HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007. p. 18.

¹⁹ LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola – teoria e prática**. Editora do Autor, Goiânia, 2004.

²⁰ BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Manual da Escola de Gestores**. Brasília: MEC, 2007.

Todo líder traz consigo o que entende por liderar, conscientemente ou não. Os que estão próximos do líder observam “o quê” e “como” ele conduz sua equipe. O gestor deve ter clareza do que é liderar, de como agir perante situações diversas, pois na escola não temos dias e nem situações iguais. Cada dia é uma “caixinha de surpresas” (pois lidamos com o Ser Humano) e temos que estar prontos para a tomada constante de decisões.

Como disse Libâneo, “[...] construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por isso, não deve ser empreitada para um só. Uma gestão democrática participativa também é a gestão da participação”.²¹

A ideia de compartilhamento é que garante a participação sistemática e organizada de todos os segmentos da comunidade interna e externa da escola, na definição de seus caminhos, em busca de excelência e qualidade no ensino. Esse processo nos permite observar o que a escola tem de positivo e negativo para ir à busca de novas estratégias, viabilizando melhora significativa no âmbito escolar.

Uma questão fundamental neste processo é a gestão escolar.

Segundo Veiga:

A gestão escolar deve ser compartilhada e isto depende muito do gestor, do dirigente. Para isto, o gestor deve ir à busca da realidade, criar mecanismos para que sua comunidade sinta interesse em participar da vida escolar. E é essa participação que compartilham direitos e deveres, que torna uma gestão escolar verdadeiramente democrática com eixo central na aprendizagem do aluno.²²

É importante registrar que, na escola, existe um sistema hierárquico semelhante ao de empresa capitalista. Assim, a última palavra geralmente é dada por um gestor, colocado no topo dessa hierarquia, visto este como representante da lei e da ordem, responsável pela supervisão e controle de atividades que são desenvolvidas.

Afirma Jamil Cury que:

[...] a gestão democrática pode ser lida por contraste com a gestão hierárquica [...]. Ela expressa tanto a vontade de participação que tem se revelado lá onde a sociedade civil conseguiu se organizar

²¹ LIBÂNEO, 2004.

²² VEIGA, 2008.

autonomamente, quanto o empenho por reverter à tradição que confunde os espaços públicos com os privados.²³

É o reconhecimento de que a instituição escolar ainda tem uma identidade e que a educação possui um potencial transformador, a partir da LDB, Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996, em que o estabelecimento de ensino (equipe docente e comunidade educativa) tem incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Vale a pena repetir: o gestor é, pois, o responsável por uma organização do qual a sociedade espera muito. Não é possível desenvolver as qualidades pessoais de um líder simplesmente frequentando um curso ou lendo um livro, é necessário, portanto, que o gestor tenha preparo e capacidade para gerir uma organização de aprendizagem de qualidade. Para Carvalho, “[...] o desenvolvimento de habilidades de liderança de um gestor é pessoal, mas depende de articulações adequadas entre características pessoais e capacidade de aprender com o outro”.²⁴

Liderar, gerir com êxito, exige algumas qualidades pessoais, mas, sobretudo, um interesse verdadeiro pelas pessoas e por suas motivações. Portanto, por ser uma função comprometida com o todo e que busca a participação e o envolvimento dos diversos segmentos, logramos a seguinte conclusão: essa função ao se constituir em processo democrático de decisões leva a preocupar-se em criar uma forma de organização do trabalho coletivo que supere os conflitos, objetivando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias.

Liderar é uma arte e, parafraseando, é fazendo que se aprende. Ao trabalhar na e com a educação, o gestor deve ter consciência de que não é um emprego, nem um trabalho, no qual processamos as horas e vamos embora. Mas é um cargo de confiança de alguém que precisa trabalhar sem cessar, a fim de desenvolver conhecimentos, habilidades e qualidades pessoais para que se torne competente.

²³CURY, R. J. O Conselho Nacional de educação e a gestão democrática. In: ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. São Paulo: Xamã, 2004. p. 88.

²⁴ CARVALHO, Nanci Valadares. **Autogestão**. São Paulo: Brasiliense. 1995. p. 25.

Afirma ainda Carvalho, “[...] um gestor capaz de construir e desenvolver a convivência democrática na escola faz uma viagem para dentro de si mesmo e se indaga, honestamente, se é o caminho de sua realização profissional”.²⁵

Os segmentos de uma escola devem olhar a função do gerenciador educacional como um aliado a dar continuidade às ações da unidade escolar. Ele precisa estar em constante avaliação de si mesmo, pois a reflexão sobre a ação possibilita, em parte, qualidade do ensino em todos os demais setores da escola. O trabalho de gestor exige conquistas, confiança de seus parceiros, colaboradores e subordinados para os possíveis momentos difíceis, espinhosos, quando precisará do apoio, muitas vezes, até de opositores mais ferrenhos. Manter-se aberto às vias de comunicação e estímulo à compreensão mútua, compartilhando decisões, são ferramentas que contribuem para a predisposição de liderança.

Diante de todas as mudanças galgadas pela Educação ao longo da história educacional e, partindo do princípio de que toda concepção de ensino que traga inovações, requer atitudes diferenciadas. Neste momento do contexto escolar vemos a necessidade da emergência da efetivação de um trabalho voltado para a participação comum, não por ser uma exigência dos setores que alavancam a Educação, mas mediante a necessidade de se desenvolver uma atitude de compartilhamento no contexto atual das escolas e por ser um propósito que tem por meio objetivar a autonomia, descentralização do sistema de ensino até pelo fato de ter como finalidades educacionais o interesse de todos.

Segundo o CONSED,

Não basta, no entanto, apenas cumprir as leis educacionais, mas é importante que o gerente educacional trabalhe efetivamente como agente democrático de busca de transformações no cotidiano escolar, com um único propósito construir uma escola e uma sociedade igualitária, justa e que ofereça oportunidades para todos.²⁶

Dentro desse aspecto, é relevante o papel desempenhado pelo gestor da escola, que passa a assumir, nesse processo, posição bastante

²⁵ CARVALHO, 1995, p. 25.

²⁶ BRASIL, **Conselho Nacional de Secretários de Educação**. www.consed.org.br. Acesso em 15 de agosto de 2009.

contraditória, já que tem de exercer duas ordens de funções. Num primeiro momento, como educador, ele precisa cuidar da busca dos objetivos educacionais da escola; e, em seguida, como gerente e responsável pela instituição escolar, tendo de fazer cumprir com as determinações emanadas dos órgãos superiores do sistema de ensino que, em grande parte, acabam por concorrer para a frustração de tais objetivos.

Exercer liderança em escolas exige mais do que habilidades e conhecimentos. Uma série de qualidades pessoais que precisam ser mobilizadas, como: perspicácia; senso de humor, perseverança, autoconhecimento, empatia, competências sociais. Elas são construídas gradativamente, ao longo da vida, em todos os ambientes, e não apenas de forma sistemática.

Em síntese, o bom gestor deve ser um administrador, isto é, que mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, em conformidade com Portarias e instruções, e é exigente no cumprimento de prazos. Também deve valorizar a qualidade do ensino, o Projeto Pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica, criando oportunidades de capacitação para os docentes.

Deve, contudo, preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, estar sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abrir a escola para a comunidade e permitir transparência em suas ações.

2.2 Gestão Escolar: autonomia através da participação coletiva

É indiscutível a importância da gestão compartilhada na construção, na consolidação e na conquista da autonomia escolar. Muito embora as concepções de descentralização, democratização da gestão escolar e autonomia da escola sejam parte de uma mesma relação, encontramos certos sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar o poder para o mesmo caminhar.

Pensar em construir a escola comunitária e democrática em sua autonomia é levá-la a sentir-se participante das decisões e da consolidação do que a mesma desenvolve, mas também no que se pode propiciar à comunidade, a escola de certa forma deve ser vista como ponto de partida, mas também ponto de chegada. Por outro lado, observa-se o esforço de alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas os conceitos de democratização e autonomia, de modo centralizado, o que implica em uma contradição paradigmática muito comum, que faz com que os esforços se anulem. Isso porque é comum a prática de se incentivar a promoção de mudanças de cima para baixo, na hierarquia funcional, de modo que a mudança pretendida é proposta para a escola, não sendo absorvida e praticada por quem a propõe.

Para tanto é necessário entender que gerenciar é acima de tudo gerir conhecimentos práticos do seu cotidiano. E, ainda, promover a busca de estratégias para a construção da igualdade e da qualidade, ambas pautadas na autonomia, requerendo ações, descentralização, democratização nas tomadas de decisões. O verbete autonomia, conforme propõe o Dicionário Básico da Língua Portuguesa Ferreira, é conceituado como “[...] a capacidade de resolver seus próprios problemas”²⁷.

De acordo com Carvalho,

Lidar com resultados, satisfatórios ou não, exige acompanhamento e avaliação constantes, coerência, determinação e vontade, para que se mantenham a coesão, a responsabilidade e a disposição de todos para recuperar os pontos frágeis.²⁸

Fala-se em autonomia por meio da gestão compartilhada, por se tratar de uma necessidade que visa à descentralização do ensino, onde sua prioridade é justamente buscar a autonomia dentro da gestão escolar por meio das ações conjuntas dos agentes participantes do contexto educacional. O gestor educacional viabiliza o processo de mudança e de tomada de concepções voltado para novos paradigmas, novas técnicas e ainda meios para efetivação da democracia para e pela comunidade escolar.

²⁷ FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo Dicionário**. Rio: Nova Fronteira, 1999.

²⁸ CARVALHO, 2001, p. 29.

Gerar autonomia quer dizer, por conseguinte, impor a participação de todos, vindo ao encontro à visão de uma educação democrática, e, ainda, que sua relevância esteja relacionada à melhoria de vida de todos através de uma gestão de qualidade.

Para Libâneo, o exercício da autonomia é algo mais complexo. Pesquisas indicam que a autonomia se consolida em três eixos básicos articulados entre si, Eixo Administrativo, Eixo Pedagógico e Eixo Financeiro.²⁹

É preciso, como advertiu o referido autor, observarmos o contexto em que os sujeitos estão inseridos. Faz-se necessário atentarmos para a análise do ambiente do gestor de educação considerando-se os eixos temáticos da administração através da participação e do compartilhamento das decisões, a partir das relações de poder presentes, articuladas dentro dos eixos social e administrativo. Segundo a revista *Gestão em Rede*, Freire diz,

[...] tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse País democraticamente.³⁰

As considerações deste autor colocam em destaque também a premissa de que a atitude autônoma que se atribui às atividades da comunidade escolar deve se afastar do prisma da substituição do papel que é de obrigação, e assegurar uma postura em defesa de que o espaço público seja cada vez mais ocupado pela sociedade civil, através da ação compartilhada, no objetivo de garantir que a gestão democrática cumpra suas obrigações quanto à promoção da educação como um direito social de todos. Acreditamos que assim será possível pensar em um processo de ensino-aprendizagem com melhor qualidade e aberto para uma sociedade em constante mudança.

Portanto, um administrador de autonomia escolar, na medida em que ele se mostra com uma ampla participação de todos os setores da comunidade escolar, viabiliza inúmeras oportunidades e alternativas organizacionais para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, fazendo progredir as conquistas e as relações sociais de um determinado contexto.

²⁹ LIBÂNEO, 2004.

³⁰ CONSED. *Gestão em Rede*. Brasília: CONSED, 2007. p. 9.

Enfim, a gestão democrática significa a conquista da autonomia por parte do aluno, da escola, da família e da comunidade. Daí, a vantagem de uma gestão escolar participativa, na qual as decisões tomadas coletivamente não se referem apenas à ótica de democratizar a escola internamente, mas também para fortalecer a unidade escolar externamente.

2.3 Gestão Escolar: sua relação com a comunidade

Apesar de tantas vitórias, um dos maiores desafios a ser vencido [ainda] é a promoção da participação efetiva e da adesão da comunidade. É preciso adotar meios eficazes de esclarecimento às pessoas sobre a importância de sua participação no gerenciamento da escola, tão fundamental para a sociedade para que elas se sintam responsáveis, também, se não pelo futuro da sociedade, pelo menos pelo futuro das pessoas mais próximas: filhos, parentes, vizinhos e amigos.

A participação de atores em processos de decisão institucional, seja no ambiente político ou no ambiente organizacional, tem sido condicionada pelo contexto histórico que molda os mecanismos de funcionamento desses processos. Acrescente-se que atores que convivem em cenários autoritários poderão, ainda, apresentar maior grau de dificuldade em expressar suas opiniões, em criar e mobilizar sua energia física e emocional para um empreendimento coletivo.³¹

Isto significa que a afirmação de que os indivíduos simplesmente não estão tão sedentos por participação não responde satisfatoriamente à questão da manutenção de práticas centralizadoras das gestões escolar e educacional.

De acordo com Litaiff,

[...] a ausência da família nas atividades escolares dificulta o desenvolvimento da gestão democrática. Ao falarmos, hoje, no novo modelo de gestão das escolas não podemos deixar de falar também no papel que os pais e encarregados de educação podem ter na

³¹ MOTTA, Elias de Oliveira. **Direito Educacional**. Brasília: Unesco, 1997. p. 201.

própria gestão escolar, juntamente com os restantes intervenientes no processo educativo.³²

Hoje, questionamo-nos se a intervenção dos pais nas escolas é ou não útil; interrogamo-nos do motivo da ida dos pais à escola apenas no fim dos períodos letivos; interrogamo-nos acerca da falta de compromisso dos pais, criando eles próprios empecilhos que se revelam no sucesso/insucesso dos seus educandos; interrogamo-nos acerca das dificuldades de participarem e de acompanharem os seus filhos e irem à escola. Refletir sobre estes assuntos parece-nos de grande importância nos tempos de hoje.

Na busca de democratizar a educação escolar, escolas focam a participação dos pais na vida escolar de seus filhos. Embasados, elas definem a importância deste fato e a forte influência da família na escolarização de seus filhos e na construção democrática.

A escola que pensa em promover uma gestão compartilhada deve contar com a família, seja através de reuniões, de campanhas de conscientização sobre a participação dela no processo de ensino-aprendizagem. A escola deve promover palestras que priorizem temas de interesse dos pais, inclusive organizando comemorações de datas festivas, entre outras.

No Edital da revista Gestão em Rede, afirma-se:

Saber envolver a comunidade, respeitando suas opiniões, discutindo democraticamente suas aspirações e promovendo a realização de um trabalho integrado são requisitos indispensáveis ao exercício da liderança compartilhada e competente em gestão escolar.³³

A escola, através da participação coletiva e da gestão, pode promover democraticamente a participação da família no ambiente escolar. As experiências com os pais e alunos comprovam que o interesse dos pais pelo sucesso dos filhos é fator relevante para a melhoria do rendimento do aluno. Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2008), realizada ao longo do ano, com mais de 2.000 pessoas em todo o País, reforçou a necessidade da integração família-escola. Como resultado, a maioria afirma que é importante acompanhar

³² LITAIFF, Sérgio. www.adua.org.br/boletim.php Acesso em 15 de setembro de 2010.

³³ CONSED, 2006, p. 3.

o desenvolvimento do filho na escola e que os pais deveriam ter pelo menos oito reuniões anuais com os professores.

Os pais, ao se tornarem verdadeiros parceiros da gestão escolar, tornam-se verdadeiro tesouro, grandes aliados, na construção e na consolidação da gestão escolar democrática. A colaboração dos pais somada à gestão democrática garante bons resultados. Quando afirmamos que a participação da família está associada ao desempenho do aluno, podemos questionar a responsabilidade de ambas as instituições. Esta é a mudança que precisa ficar clara. Ser parceiro é valorizar na rotina do aluno e nos seus aspectos aqueles que vão torná-lo melhor em diferentes momentos de sua vida.

Ao descrever a importância da participação da comunidade na escola, Barroso afirma:

A descentralização, a partilha de decisões no interior da escola e o aumento da influência dos pais no processo de tomada de decisões podem permitir que pessoas competentes tomem decisões que favoreçam a aprendizagem, além de dar voz à comunidade nas decisões cruciais que dão suporte aos objetivos desenvolvidos em cada escola.³⁴

Assim, se num primeiro momento a sensibilização para o maior engajamento dos indivíduos com os interesses públicos pode ser apontada como uma ação imprescindível para o processo de democratização da gestão da educação escolar, tem-se, em mesmo turno, a preocupação de que os novos sujeitos que vão ocupando a cena não reduzam sua participação ao ato de frequentar reuniões em cumprimento a uma agenda estabelecida pelas lideranças das insâncias de participação.

Segundo Brandão:

É verdade que numa sociedade como a brasileira, marcada pelos vícios clientelistas e pela submissão ao argumento do mais forte, a prática dialogal soa sempre como uma utopia inatingível. Não obstante, há um amplo consenso, por exemplo, sobre a instituição escolar como mecanismo de democratização da gestão participativa. Chama-nos a atenção o fato de que, mesmo as pesquisas sobre a repercussão da ação dos pais e responsáveis nas unidades

³⁴ BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1996.

educacionais ainda não atestarem uma efetiva democratização da gestão, todavia não se contesta a relevância da participação familiar no âmbito escolar como mecanismo de democratização.³⁵

Portanto, considerando a polêmica participação familiar no contexto escolar, cabe ressaltarmos aos profissionais da Educação que voltem suas ações para a família, com o objetivo de fazê-la participar ativamente do processo de ensino-aprendizagem de seus filhos e assim contribuir com êxito da educação.

O propósito deste trabalho é indicar fundamentos e reflexões em relação à gestão escolar, onde esta apresenta linhas de ações voltadas à participação da comunidade de Tefé.

Vimos que o ambiente escolar se tornou um espaço aberto para debates, reflexões e discussões, viabilizando o desenvolvimento de ações para a melhoria do ensino com vistas ao crescimento e ao desenvolvimento integral dos alunos. A escola compartilha com Gadotti ao afirmar que “[...] uma organização formal compõe-se de indivíduos que estão juntos para atingir objetivos específicos, previamente definidos, que são os objetivos da organização”.³⁶

A escola é o espaço que marca, revela, caracteriza aprendizagens ali vividas, calcadas por um determinado conteúdo e decisões pedagógicas. Constitui-se como espaço social em que as ações influenciam de forma recíproca.

A concepção de Educação fundamentada na formação integral dos educandos nos aspectos acadêmicos e na construção de valores morais e religiosos promove um ensino com reflexão para a transformação da realidade. Diante destas premissas concluímos que o fortalecimento da gestão participativa e democrática garante o processo de participação de todos os segmentos envolvidos na comunidade escolar, priorizando a democratização da escola e a construção da cidadania para todos.

³⁵ BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A Educação Popular Na Escola Cidadã**. Petrópolis: Vozes, 2002.

³⁶ GADOTTI, 1994.

2.4 Gestão Escolar: consolidação da gestão através do PP

A discussão sobre a construção do Projeto Pedagógico (PP) nas escolas é um tema cada vez mais frequente, pela importância deste documento como diretriz de um compromisso coletivo da comunidade escolar que busca a excelência no ensino, em um cenário de gestão democrática. A compreensão de que a escola possui identidade própria, que se constitui sob influência da sua realidade local, faz com que o PP seja uma busca de autoconhecimento da realidade e de seu contexto.

Diante desse cenário grifo Silva, segundo o qual

[...] a escola que for capaz de formular seu Projeto Pedagógico poderá assumir, como seu eixo central, o combate ao fracasso escolar, também como forma de aglutinar as forças de todos, diretor, docentes, especialistas, servidores, bem como da comunidade.³⁷

Ao focalizar a importância de a instituição escolar ter um projeto (Projeto Pedagógico) para orientar suas ações, seus negócios, com qualidade, justifica-se que todos os seus componentes, coletivamente, devam ir à busca das metas a serem atingidas.

Um PP elaborado e articulado a partir da contribuição escolar constitui instrumento de prática coletiva, comprometida com a orientação de conjunto, fazendo com que haja compromisso das pessoas que integram o processo educativo. Para tanto, trabalhar coletivamente não é tarefa fácil. Os grupos heterogêneos na formação dos segmentos – professor, gestor, pessoal técnico-administrativo e de apoio, alunos, pais e representantes da comunidade – possuem conhecimentos e valores diferentes que podem gerar conflitos.

Para que a construção do PP aconteça de forma coletiva, é necessário um comprometimento e um compartilhar de responsabilidade, de maneira que a escola alcance desenvolvimento pleno, orientado com os interesses da maioria. No contexto da gestão democrática, o PP constitui um dos documentos norteadores para seu exercício, desde que seu processo de elaboração seja participativo e compartilhado.

³⁷ SILVA, Tomás Tadeu. **Alienígenas na sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 27.

A este respeito, Vasconcelos (2006) comenta:

Lamentavelmente, muitos dirigentes queimam esta etapa, simplesmente comunicam aos professores e à comunidade que têm que fazer o tal do PP, pois a lei exige ou a mantenedora está a cobrar, e partem logo para a elaboração.³⁸

Nesse contexto, faz-se necessário buscar uma mudança cultural em todas as instâncias. As mantenedoras, as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, acostumadas a ditar – ou a “empurrar” – projetos para as escolas, necessitam aculturar-se e, no mínimo, envolver a coletividade dessas na construção do projeto, respeitando as diferenças regionais e locais. As comunidades escolares acostumadas a receber tudo pronto, precisam aculturar-se ao instigador e desafiante exercício democrático da construção coletiva, o que não é uma tarefa das mais simples, pois requer tempo, implicando em avanços e retrocessos, erros e acertos.

Mais do que cumprir a Lei, a construção coletiva do PP aprofunda a autonomia da escola, transformando-a em espaço público e lugar de debate fundado na reflexão. Não é fácil, não se faz pela vontade de poucos, nem adquire vida sem que todos se responsabilizem por mantê-lo ativo.

De acordo com Filipouski:

[...] precisa de cuidado permanente, de visibilidade plena e compromisso de todos, os quais se tornam co-responsáveis por sua implantação e acompanhamento, superando o imobilismo e favorecendo a mudança.³⁹

Dessa forma, podemos concluir que o PP vem contribuindo na construção da autonomia das escolas públicas, na medida em que traz a comunidade escolar à participação em seu planejamento. Em suma, o PP possibilita, assim, a organização do trabalho da escola calcado na participação coletiva e instituindo práticas democráticas no cotidiano escolar. Porém, essa é uma caminhada que está apenas se iniciando e que ainda precisa se solidificar.

³⁸ VASCONCELOS, C. dos S. **Planejamento**: plano de ensino aprendizagem e projeto educativo elemento metodológico para a elaboração e realização. São Paulo: Libertad, 1995, p. 11–58.

³⁹ FILIPOUSKI, Maria R. **Gestão Escolar**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 25.

III. FUNÇÕES DA ESCOLA DEMOCRÁTICA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A escola é uma das esferas de produção de capacidade de trabalho. Por isso, é objeto de tantas discussões. Numa sociedade regada por contradições cada vez mais agudas, a esfera ideológica assume grande importância enquanto elemento de coesão social.

A escola não pode mais permanecer nas franjas dos mecanismos de controle social e econômico do sistema capitalista. Além disso, o custo dessa produção de capacidade de trabalho tem que ser racionalizado, já que para o capital se trata da produção de uma mercadoria tal como qualquer outra.

No âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias.⁴⁰

Melhorar a qualidade da Educação vai muito além da promoção de reformas curriculares ou prediais, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais.

3.1 Gestão Democrática Participativa para o Exercício da Cidadania

Gestão Democrática é um processo político, através do qual oportuniza que as pessoas na escola possam discutir, deliberar, planejar e solucionar os problemas. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como

⁴⁰ OLIVEIRA, 1997, p. 40.

base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para o processo de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Promover a gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação escolar, uma resposta do coletivo a um problema, que de certa forma é de todos. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e a comunidade escolar.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, através do 22º Plano Nacional de Educação, os sistemas de ensino público definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica.

O convívio democrático na escola é um processo desafiador, que se constrói a cada dia, envolve toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo. Ele não depende de ações isoladas, radicais que uma vez executadas arrancam o mal para sempre. A construção do convívio democrático está entranhada em todas as ações da escola, e envolve o porteiro que recebe o aluno na entrada, os funcionários que prestam serviços administrativos e técnicos, o pessoal da cantina, da limpeza, da biblioteca, os professores, gestores e todos que convivem no espaço escolar.⁴¹

Portanto, a gestão democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e participativos, onde se discute e se expõe ideias. Esta proposta está presente hoje em praticamente todos os discursos da reforma educacional, o Estado encontra-se sobrecarregado e deseja partilhar a responsabilidade da gestão escolar com os pais e comunidade.

Daí esta abertura será definida como democrática, ou seja, todos os participantes têm como um único objetivo a melhoria da qualidade do ensino educacional.

3.2 Fatores que podem interferir na construção da gestão democrática

⁴¹ PARO, 1997, p. 27.

Atualmente, a escola tornou-se um refúgio de todos os males sociais, é mais fácil, mais cômodo impor a ela toda culpa e toda deficiência. Na maioria das escolas públicas, principalmente naquelas localizadas nas áreas mais afastadas e de origem humilde, com uma renda familiar limitada, a escola passa a figurar como uma segunda ou até mesmo uma terceira opção para o aluno, interferindo diretamente no seu desempenho. A necessidade de trabalhar, já que o aluno é obrigado a ajudar a manter sua família, gera inclusive a violência doméstica.

Esses fatores culminam na dificuldade para se implementar uma gestão democrática. Muitas vezes a escola é severamente responsabilizada, cabendo neste cenário a interferência da gestão escolar com o intuito de esclarecer estes fatores negativos, buscando gradativamente mudar este conceito errôneo.

Vários estudos têm apontado aspectos sociais considerados como determinante da evasão escolar, dentre eles a desestruturação familiar, as políticas de governo, o desemprego, a escola e a própria criança, sem que com isso exima a responsabilidade da escola no processo de exclusão da criança do sistema educacional.⁴²

Os fatores intrínsecos estão relacionados a uma metodologia gestora ultrapassada, a gestão democrática é um conjunto de valores, que, quando parte desse conjunto não funciona bem, comprometendo o todo. Quando isto acontece, o gestor pode ser considerado o principal responsável já que em tese se torna um ditador autoritário e principal responsável pela ação escolar. Este fenômeno deve ser combatido imediatamente com a troca da direção da escola, posto que a LDB n.º 9394/96 preconiza que o ambiente educacional deve e tem que ser livre e democrático, isto é, contar com a participação de todos envolvidos.

3.3 Realidade e desafio da gestão escolar

⁴² FREITAG, Bárbara. **Escola, Estado e Sociedade**. 4ª. ed. São Paulo: Moraes, 1980. p. 25.

A realidade da gestão democrática, atualmente, apresenta-se de forma desafiadora. Este estudo ressalta a importância e a necessidade de um maior aprofundamento sobre este tema.

Pressupõe-se, então, um cuidado especial nos discursos nas práticas cotidianas da Escola. Esta realidade é um dos meios que reforçam especificamente a formação do gestor, no sentido de prepará-lo para a tomada de decisões acerca de sua função em consonância com os demais envolvidos no processo educativo da escola. A gestão democrática deve apresentar-se efetivamente de forma participativa e comprometida com a qualidade da educação, este é um passo significativo para a superação profissionais da educação.

A implantação de processo e práticas de participação partilhada e coletiva é fundamental para o rompimento de uma gestão autoritária, que permanece ainda no interior da escola.

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos mais abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito do fato sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidade que a realidade apresenta para a ação.⁴³

A realização de um trabalho participativo envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola; esse processo de gestão democrático e participativo não é função só do gestor, mas da realização de um trabalho participativo.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência do Projeto Pedagógico.

A principal possibilidade de construção do projeto político pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isso significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate de diálogo fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político

⁴³ PARO, 1997, p. 17.

pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula.⁴⁴

Um Projeto Pedagógico da escola envolve pessoas na participação, na cooperação e no desenvolvimento da consciência crítica. No entendimento de Veiga, a abordagem do Projeto Pedagógico, como organização do trabalho da escola, como um todo, está fundada em princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita.⁴⁵

A escola tem uma autonomia relativa e liberdade é algo que se experimenta em situação e esta é uma articulação de limites e possibilidades. As diferenças sociais dentro e fora do ambiente escolar. Ressaltamos que, para a construção da gestão democrática escolar, o conhecimento deve estar aberto, livre de interferências de fora, do processo envolvido na consolidação desta forma de fazer o ensino.

Para Gadotti, não se constrói uma gestão educacional democrática sem uma direção política, um norte, um rumo.⁴⁶ O projeto da escola é, assim, sempre inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece. Um dos mecanismos mais utilizados para transformar o desafio em realidade dentro da gestão democrática é o Projeto Pedagógico - PP, considerado pelos educadores essencial aos anseios de todo cotidiano escolar.

Pois a gestão democrática é além de tudo um instrumento que insere o indivíduo num meio social com valores de cidadania que o acompanharão pelo resto de sua vida, partilhando informações e sugestões para o bem do coletivo e não somente de uma parcela da escola.

3.4 Construção da Gestão Democrática num Processo de Aprendizado Coletivo

A construção da gestão democrática na escola se dá através de um processo. É uma luta árdua e longa com avanços e recuos, na medida em que

⁴⁴ VEIGA, 2000, p. 81.

⁴⁵ VEIGA, 2000, p. 81.

⁴⁶ GADOTTI, 1998.

os atores sociais (pais, estudantes, professores e funcionários) têm a oportunidade de discutirem, opinarem em conjunto as ações e as relações educacionais e pedagógicas da escola.

O desenvolvimento desse processo tem que ser construído no cotidiano escolar, em situações de harmonia e na alteridade, envolvendo os diversos atores sociais na discussão e na tomada de decisões, o que não dispensa a necessidade da reflexão permanente a respeito dos obstáculos que se apresentam na realidade concreta.

A construção de uma educação emancipatória se dá a partir de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de divisão do poder, pelo processo de participação ativa dos profissionais da educação.

A implantação de processo e práticas de participação partilhada e coletiva é fundamental para o rompimento de uma gestão autoritária, que permanece ainda no interior da escola.

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos mais abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito do fato sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidade que a realidade apresenta para a ação.⁴⁷

A realização de um trabalho participativo envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola; esse processo de gestão democrático e participativo não é função só do gestor, mas da realização de um trabalho participativo.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência do Projeto Pedagógico.

A principal possibilidade de construção do projeto político pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isso significa

⁴⁷ PARO, 1997, p. 17.

resgatar a escola como espaço público, lugar de debate de diálogo fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula.⁴⁸

Um Projeto Pedagógico da escola envolve pessoas na participação, na cooperação e no desenvolvimento da consciência crítica. No entendimento de Veiga, a abordagem do Projeto Pedagógico, como organização do trabalho da escola, como um todo, está fundada em princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita.⁴⁹

Em Rios, a escola tem uma autonomia relativa e liberdade é algo que se experimenta em situação e esta é uma articulação de limites e possibilidades. Para a autora é uma experiência de educadores e constrói-se na vivência coletiva, interpessoal. Portanto, somos livres com os outros, não apesar dos outros.⁵⁰

O papel do Conselho Escolar é o de ser órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não como instrumento de controle externo, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola. Sua participação, nesse processo, precisa estar ligada prioritariamente à essência do trabalho escolar.

A gestão democrática é um caminho a ser trabalhado com a participação de todos os atores como contribuição à reflexão e à ação cidadã. A gestão democrática surge para fixar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem no contexto interno e externo da escola.

Por gestão democrática entende-se que é uma forma de melhoria na e da convivência humana, que se constrói na cultura do povo e sua história. Num convívio pela busca do exercício coletivo e participativo de uma comunidade junto ao poder público fortalece a democracia; ou seja, os agentes de uma comunidade são co-autores das ações de uma sociedade a qual fazem parte. O caráter democrático de uma gestão não pode estar descompromissado da emancipação humana. Trata-se de fortalecer os procedimentos de participação

⁴⁸ VEIGA, 2000, p. 81.

⁴⁹ VEIGA, 2000, p. 81.

⁵⁰ RIOS, 1982, p. 77.

das comunidades escolares no governo da escola, a busca da descentralização do poder e a tomada de decisão. Nesse contexto, a gestão democrática tem por objetivo envolver-se na construção de projetos e propostas pedagógicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos fracassos nos sistemas escolares podem ser atribuídos, mesmo que parcialmente, à incapacidade para se construir boas relações. A escola, por sua vez, tem o dever de proporcionar um ambiente que favoreça integração interpessoal.

Um dos aspectos relevantes que vimos da gestão compartilhada é a participação coletiva e, embora as pessoas estejam se envolvendo de forma cada vez mais significativa, ainda não se chegou ao patamar desejado da participação efetiva dos membros da comunidade escolar e suas motivações pessoais para que a escola siga seu caminho como construtora de mais saber.

É de fundamental importância que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade que a serve, que fica em torno da mesma, pois a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para as necessidades comunitárias.

O dirigente de uma escola comunitária com muito trabalho, dedicação, participação terá oportunidades para chegar ao objetivo da educação que é promover o ser humano dentro de seu contexto social e político.

Através dos resultados deste estudo podemos observar o envolvimento na tomada de decisões, do trabalho colaborativo e a participação do grupo escolar não somente na escola comunitária, mas nas escolas públicas; vimos também o empenho em compartilhar com as ações da instituição e o bom relacionamento de todos, fatores explícitos do modelo de gestão compartilhada. Percebemos a importância e a necessidade de se construir coletivamente, pois um plano só tem valor com o coletivo, além de se estabelecer relações e se fazer partidário no e para o ambiente escolar.

Com isso, esclarecemos que todos devem entender que a gestão democrática é sinônimo de projeto coletivo, que só pode ser viabilizado se o conjunto de todos os grupos que lidam com a educação - gestores escolares (administrativo e pedagógico) e sociedade (pais e comunidade - parceiros) devem estar dispostos a participar de forma compartilhada. E, dentro desta perspectiva, delegamos que para a gestão escolar democrática vir de fato a se

efetivar nas escolas públicas será necessário uma conscientização de toda a comunidade escolar a respeito do que é e como se faz gestão democrática na escola.

Concluimos que, a partir do momento em que a escola abre suas portas à participação dos sujeitos na elaboração de suas ações, se efetiva na prática uma gestão democrática. Esperamos, portanto, que o conjunto desta obra auxilie a compreensão do que representa a gestão escolar democrática no contexto atual, haja vista que a educação é um instrumento necessário para o desenvolvimento humano.

É um direito de cada um tornar-se um cidadão ativo, participativo e criativo. Para tanto, participar e aprender traz alegria, sentimento de liberdade, de escolha, abertura ao novo, autonomia do pensar e agir. Quem experimenta a satisfação, a alegria de aprender, de conhecer, de ser, não esquece jamais, pois ela se repete e se reproduz por toda vida.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e das metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa o aumento de produtividade. Nas escolas, esse objetivo não precisa ser descartado, pois elas também buscam bons resultados. Entretanto, há aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar formas não-autoritárias de exercício do poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

Em primeiro lugar registra-se o perfil tradicional e autoritário do gestor, que não priorizou a elaboração técnica e prática do Projeto Pedagógico, principal instrumento formador da gestão democrática no ambiente escolar.

Estendendo-se a este raciocínio notamos que o corpo docente e administrativo da escola não está em sintonia com as mudanças educacionais e sociais que acontecem atualmente. Os teóricos pesquisados que fundamentam este estudo, são enfáticos ao afirmar que a gestão democrática

eficiente tem que iniciar na escola e se estender ao ambiente externo, onde pais possam contribuir com a formação cidadã dos estudantes.

Não se pode admitir que após tantos esforços para se mudar a legislação educacional tradicional e autoritária se encontre uma escola com este perfil, na zona urbana, que nos faz recordar os excessos cometidos durante o Regime Militar em pleno século XXI. Este atraso pode provocar sérios danos morais e éticos aos estudantes que lá buscam o conhecimento.

Cabe relatar que a gestão democrática na escola pesquisada é uma necessidade urgente ao se considerar o perfil econômico dos comunitários. O bairro é um dos mais carentes de Tefé, as pessoas em sua maioria tem limitada formação escolar, e passam a depositar na escola uma esperança de que seus filhos terão uma melhor qualidade de vida.

Os teóricos pesquisados que fundamentam este trabalho, são enfáticos ao afirmar que a gestão democrática eficiente, tem que iniciar na escola e se estender ao ambiente externo, onde pais acabem por contribuir com a formação cidadã dos estudantes.

Não se pode admitir, que após tantos esforços em se mudar a legislação educacional tradicional e autoritária se encontrar uma escola com este perfil, na zona urbana, que nos faz recordar os excessos cometidos durante o regime militar em pleno século XXI. Este atraso pode provocar sérios danos moral e ético aos estudantes que lá buscam o conhecimento.

A exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, coresponsabilização, interculturalismo.

De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla.

Com isso, fica claro que todos devam entender que a gestão democrática é sinônimo de projeto coletivo, que só pode ser viabilizado se o conjunto de todos os grupos que lidam com a educação - gestores escolares (administrativo e pedagógico) e sociedade (pais e comunidade - parceiros) estiverem dispostos a participar de forma compartilhada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, de Margarida Maria. **Introdução à metodologia do trabalho**. 9. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS **NBR 6023**: referências bibliográficas. [s. l.], 1989. 9 p. Capturado em 20 mai. 2009. Disponível na Internet: <http://www.pucrs.br/biblioteca/modelo.htm>

ABREU, Mariza Vasques de. **Progestão**: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?, módulo VIII / Mariza Vasques de Abreu, Esmeralda Moura; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs.) **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

ALVES, José. M. **Organização, gestão e projeto educativo das escolas**. Porto: Edições Asa, 1992.

AREDES, A. P. J. As políticas públicas que originaram as instâncias pró-democráticas de participação no Estado de São Paulo. **Org&Demo**. Marília, n.3, p. 77– 88, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Setenta, 1977.

BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1996.

_____. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Instituto de Inovação Educacional. Editorial do M. da Educação, 1995.

BORGUETTI, Rita de Cássia Teixeira. **A municipalização das Escolas de Ensino Fundamental de Marília (EMEFs)**. 2000. 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

BRABO, T. S. A. M. Democratização da escola sob uma perspectiva de gênero: um novo desafio. **Org&Demo**. Marília, n. 5, p.55–78, 2004.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A Educação Popular Na Escola Cidadã**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Lei n. 9394, de 20/12/96, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, **Diário Oficial da União**, n. 248, 1996.

CARVALHO, Nanci Valadares. **Autogestão**. São Paulo: Brasiliense. 1995.

CUNHA, Maria I. e Leite, Denise B. C. **Decisões Pedagógicas e Estruturas de Poder na Universidade**. Campinas: Papyrus, s/d.

CURY, R. J. O Conselho Nacional de educação e a gestão democrática. Apud ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs.) **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.

DAL RI, N. M. **Educação democrática e trabalho associado no contexto político-econômico do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra**. 2004. 315 f. Tese (Livre-docência) – Universidade Estadual Paulista, Marília.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez – Autores Associados, 1988.

DEWEY, John. **Vida e Educação**. São Paulo: Melhoramentos, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandez. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação dos pessoas no processo de gestão escolar?**, módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília : CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo Dicionário**. Rio: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Francisco W. **Planejamento sim e não: um modo de agir num mundo em permanente mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

FILIPOUSKI, Maria R. **Gestão Escolar**. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

FLORES, Daniel Garcia. **Conselho de escola: possibilidades e limitações (um estudo de caso)**. 1996. 116f. Dissertação (Mestrado em Educação) –

Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. Marília, 1996.

FORTUNATI, José. **Gestão da educação pública**: caminhos e desafios / José Fortunati. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FREITAG, Bárbara. **Escola, Estado e Sociedade**. 4. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o trabalho científico**. Explicitação das Normas da ABNT. 14. ed. Porto Alegre, 2008.

FURTADO, Érica Luisa Matos. **Políticas educacionais e gestão democrática na escola**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do Projeto Pedagógico. In: MEC, **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília, 1994.

_____. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. São Paulo: Cortez, 1998.

GARCIA, Maria M. A. **A Didática no Ensino Superior**. Campinas: Papirus Editora, 1994.

GUTIERREZ, G. L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de Ensino e Práticas pedagógica**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

HERNANDEZ, Fernando. O Projeto político-pedagógico vinculado à melhoria das escolas. **Pátio revista pedagógica**, Porto Alegre, n. 25, p. 8-11, fev.-abr. 2003.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa nacional do senso populacional e educacional**. Capturado em 10 de agosto de 2008. Disponível na Internet: <http://www.ibge.gov.br>

LAKATOS, E. M. **Metodologia da pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática** / José Carlos Libâneo. 5. ed. revista e ampliada - Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

_____. **Educação Escola**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

- LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MARQUES, Mário. O Projeto Pedagógico: A marca da escola. In: **Revista Educação e Contexto**. Projeto Pedagógico e identidade da escola. Nº 18, Ijuí, Unijuí, abr/jun. 1990.
- MOTTA, Elias de Oliveira. **Direito Educacional**. Brasília: Unesco, 1997.
- OLIVEIRA, D. A. (org.) **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997.
- OLIVEIRA, Meire Terezinha Silva Botelho de (org.). **Organização do Trabalho e Gestão Escolar**. Manaus: UEA edições, 2007.
- PARO, V. O Conselho de escola na democratização da gestão escolar. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR, C. A. (orgs.). **Formação do educador e avaliação educacional** - organização da escola e do trabalho pedagógico. São Paulo: UNESP, 1999. p. 209-219 (v. 3).
- _____, Vítor Henrique. **Administração Escolar**. São Paulo: Ed. Cortez, 1987.
- _____, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1998.
- _____, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs.) **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.
- PEDRA, José A. Currículo, **Conhecimento e suas Representações**. Campinas: Papyrus, 1997.
- RIOS, Terezinha. **Significado e pressuposto do Projeto Pedagógico**. Série Ideias. São Paulo: FDE, 1982.
- RODRIGUES, Edvânia Braz Teixeira. **Conselho Escolar e participação**: um caminho a ser construído. Apostila da disciplina Fundamentos Teóricos da Educação do curso de pós-graduação a distância Metodologia do Ensino Fundamental da UFG. Acesso: junho de 2008.
- SANTIAGO, Anna R. F. (1990) Projeto Pedagógico, cultura popular e compromisso político. **Contexto e Educação**. Ijuí: Unijuí, vol. 5, nº 18, pp 42-48.
- SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. **Lei Complementar n. 444 de 27 de dezembro de 1985**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista. São Paulo: SE: CENP, 1985.
- SILVA, Tomás Tadeu. **Alienígenas na sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 1995.

UNESCO/MEC. **Gestão da Escola Fundamental**. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

VASCONCELOS, C. dos S. **Planejamento**: plano de ensino aprendizagem e projeto educativo elemento metodológico para a elaboração e realização. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto político-pedagógico da escola**: Uma construção possível. 22. Ed. São Paulo: Papirus, 1995.

_____. Projeto Político-Pedagógico: continuidade ou transformação para acertar? In: Castanho, S. e Castanho, M. E. (orgs.) **O que há de novo na educação superior**: do Projeto Pedagógico à prática transformadora. Campinas: Papirus, 2000.

VIEITEZ, C. G. (org.). **A empresa sem patrão**. Marília: UNESP: FINEP, 1996.