

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

ANTÔNIO AVELAR MACEDO NERI

APLICABILIDADE DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO

São Leopoldo

2017

ANTÔNIO AVELAR MACEDO NERI

APLICABILIDADE DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO

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

Orientador: José Caetano Zanella

São Leopoldo

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N445a Neri, Antônio Avelar Macedo
Aplicabilidade da gestão participativa no projeto político pedagógico/ Antônio Avelar Macedo Neri; orientador José Caetano Zanella. – São Leopoldo : EST/PPG, 2017.
70 p. : 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2017.

1. Gestão escolar. 2. Escolas – Organização e administração. 3. Planejamento educacional – Brasil. I. Zanella, José Caetano -. II. Título.

ANTÔNIO AVELAR MACEDO NERI

APLICABILIDADE DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO

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

Data de aprovação:

Jose Caetano Zanella – Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania –
Faculdades EST

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

Dedico esta obra aos meus pais (Izaura e Júlio) e minha tia (*in memoriam*), que tão lindamente ensinaram-me o bom caminho. Por eles, tudo que hoje sou.

As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos.

Paulo Beleki

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor e consumidor de nossa fé.

A minha querida esposa, Luiza, que com paciência e zelo tem somado comigo.

Aos meus filhos, Gustavo, Heloiza, Hellen, Krystian e Edcarlos, razão do meu esforço e dedicação.

Aos professores da instituição Faculdades EST, pelo companheirismo e aprendizado.

Aos colegas da turma Ética E Gestão, representado pelo amigo Carlos Alberto.

Aos amigos e professores Oscar Soares e Raphael Chaves.

RESUMO

Esta pesquisa bibliográfica de cunho descritivo tem o objetivo de realizar um estudo sobre a aplicabilidade do Projeto Político Pedagógico e a Gestão Participativa na Escola. Apresenta-se com o objetivo de inquirir sobre conceitos do Projeto Político Pedagógico na instituição de ensino e de que forma incide a comunidade na sua participação na promulgação e cumprimento de tal projeto, identificando e referindo de forma aplicada quais as principais dificuldades evidenciadas pela comunidade escolar e os desafios a que se deparam os gestores para reger a edificação de um projeto político pedagógico. O artifício metodológico utilizado para este trabalho tratou-se especialmente da busca em livros, periódicos, artigos e publicações nacionais e internacionais mais atuais contextualizando com outros de diversos períodos históricos. Quanto aos resultados esperados pode-se afirmar de prévia que os educadores das instituições de ensino e a comunidade se sentem habilitados em tomar parte na elaboração do Projeto Político Pedagógico local, apesar de que faltam mais conhecimento geral e diálogo da equipe gestora, desconhecem a força política que tem sobre tomada de decisões. Já os alunos ponderam um importante instrumento de transformação na gestão escolar, porém tem pouco entendimento sobre o que é o Projeto Político Pedagógico. Por fim é plausível ter a percepção de que a constituição de um projeto político pedagógico deve ser ponderada, debatida e estabelecida em conjunto por meio da qual a equipe é submergida nas ações políticas da organização escolar e pedagógico-curriculares.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico. Aplicabilidade. Gestão Escolar Participativa.

ABSTRACT

This bibliographic research of descriptive nature has the goal of carrying out a study about the applicability of the Pedagogical Political Project and Participative Management in the School. It presents itself with the goal of inquiring about the concepts of the Pedagogical Political Project in the teaching institution and in what way the Community influences its participation in the promotion and fulfillment of this project, identifying and referring, in an applied way, which are the main difficulties brought up by the school community and the challenges which the managers face to guide the construction of a pedagogical political project. The methodological tool used for this work focused especially on researching in books, journals, articles and more current national and international publications contextualizing with others of various historical periods. As to the expected results one can affirm, anticipatedly, that the educators of the teaching institutions and the Community feel they are capacitated to take part in the elaboration of the local Pedagogical Political Project, in spite of their lack of more general knowledge and dialog of the managing team. They do not know the political force they have as to making decisions. The students, on the other hand, are pondering an important instrument of transformation in school management, however there is little understanding about the Pedagogical Political Project. Finally, it is plausible to have the perception that the constitution of a pedagogical political project needs to be pondered, debated and established together through which the team is submerged in the political actions of the school and curricular-pedagogical organization.

Keywords: Pedagogical Political Project. Applicability. Participative School Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 A DEMOCRACIA E A GESTÃO ESCOLAR ATUAL	19
1.1 Apreciações históricas e contemporâneas da Democracia	19
1.2 A Concepção da Administração Escolar	29
1.3 Gestão Participativa	35
2 O PROJETO PEDAGÓGICO E OS CONSELHOS ESCOLARES	41
2.1 Projeto Político Pedagógico – PPP	41
2.2 Conselhos Escolares	42
2.3 Desafios na Efetividade na Gestão Participativa	44
3 APLICABILIDADE DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....	49
3.1 Conceitos e discussões do Projeto Político Pedagógico nas escolas.....	49
3.2 Avanços e Dificuldades na Construção da Gestão Escolar Participativa	56
CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	67

INTRODUÇÃO

A motivação para realizar esta pesquisa, adveio da necessidade em aprimorar e entender o quão sobressaliente o Projeto Político Pedagógico (PPP) é para desenvolver um trabalho de qualidade e ter coesão no processo educacional. Os sistemas de ensino não abrangem exclusivamente um conjunto de artifícios compostos de infraestrutura, de teorias e programações, material acadêmico, aparelhamentos didáticos e recursos humanos. Apresenta além do mais uma legislação com normas e atribuições. Esses elementos são o *input* fundamental para a organização e funcionamento da escola e do desenvolvimento do ensino. Assim, é imperativo, a mobilização anual de soluções para consentir à busca por educação da população.

O PPP cumpre uma formidável função no sentido de afiançar a contribuição dessas soluções, assim como equacionar os empenhos, os projetos e disseminá-lo no decorrer de tempos caracterizados e entre atores institucionais distintos. A oferta da educação implica, portanto, em priorizar, apreciar e afiançar os recursos financeiros.

Nesse aspecto, Rossi afirma que o exercício do gestor escolar não se consume na esfera da escola, tampouco se diminui à atuação destes nos processos administrativo-pedagógicos. Precisa ter em cálculo um projeto pedagógico, garantido por organização do trabalho escolar organizada, envolvendo, se possível, todas as personalidades que operam na escola, pois uma prática que ofereça retornos a alguns dos problemas vigentes é uma edificação coletiva na qual devem afetar distintas ações individuais.¹

Ponderando o acima notado, justifica-se a elaboração desta pesquisa, que traz em seu contexto geral a intenção de aportar a aplicabilidade da gestão participativa no PPP nas instituições de ensino, com temas à direção, revisão e aperfeiçoamento dos métodos de gestão que tem como escopo maior a garantia de uma melhor educação para todos.

Deste modo, têm-se como objetivos: apreciar as passagens cursadas na edificação do PPP da escola com aplicabilidade da gestão participativa, além de

¹ ROSSI, Vera Lúcia Sabongi de. *Gestão do projeto político pedagógico: entre corações e mentes*. São Paulo: Moderna, 2004. p. 36-37.

ponderar e envolver a participação da comunidade nas escolas, assim como a notoriedade que o PPP tem no trabalho diário escolar.

Trata-se de uma análise qualitativa por meio de uma revisão bibliográfica, na qual se distingue como um estudo que origina como norte um referencial teórico sobre o PPP, elaborado por todos, nas relações com a comunidade escolar, expressados por um ponto de vista participativo de educação.

Estruturalmente o trabalho está organizado em três capítulos:

O capítulo I, traz um breve panorama da concepção histórica de democracia e a correlação com a participação nos dias atuais, dialogando com concepções sobre formatos de administração escolar e um enfoque para a gestão participativa e como se conectam nesse contexto de gestão democrática.

O capítulo II será abordado os limites e possibilidades da inserção dos órgãos colegiados, como co-participantes ativos na solidificação do Projeto Político Pedagógico, além de contribuir para o exercício da gestão democrática ao integrar toda comunidade educativa numa só direção.

O Capítulo III, discute sobre a Aplicabilidade da Gestão Participativa no Projeto Político Pedagógico, buscando apontar os avanços e dificuldades na construção da gestão escolar participativa.

Para contribuir com o debate, apresentam-se algumas considerações que servirão de subsídios para estudos posteriores acerca da temática em questão: Aplicabilidade da Gestão Participativa na Construção do Projeto Político Pedagógico.

1 A DEMOCRACIA E A GESTÃO ESCOLAR ATUAL

1.1 Apreciações históricas e contemporâneas da Democracia

Diante das análises e estudos realizados sobre democracia, pode-se constatar que os primeiros modelos surgiram após muito tempo depois das primeiras civilizações e sua contribuição no processo da evolução social. O sistema denominado de democracia perdurou por alguns séculos e logo depois desapareceu pela substituição pelos conquistadores militares, do poder oligárquico de poucas famílias e dos reis autocráticos e suas imposições de poderes sobre as classes sociais menos favorecidas daquele período.

De acordo com Carl L. Becker², a civilização já tinha muitos anos quando a democracia fez a sua primeira aparição digna de nota, entre as pequenas Cidades-Estados da antiga Grécia, onde floresceu durante um ou dois séculos, desaparecendo depois. Aproximadamente na mesma época, algo a que se pode chamar democracia surgiu em Roma e em outras cidades italianas, mas nem em Roma conseguiu sobreviver à conquista do mundo pela República Romana, exceto como forma de administração local, nas cidades do império. Nos séculos XII e XIII, algumas cidades medievais favoravelmente situadas gozavam de um certo autodomínio, mas, na maioria dos casos, essa autodeterminação foi logo substituída pela ditadura de conquistadores militares, pelo controle oligárquico de umas poucas famílias ou pelo poderio de reis autocráticos.

De acordo com José Eisenberg, o que define o papel sistêmico da democracia é a existência e a aceitação pública de determinadas regras de participação no jogo político que lhe permitem produzir um consentimento que tem valor de consenso.³ A democracia só acontece e existe na prática quando há a concordância das ideias e obedecendo determinadas regras do jogo político pela maioria dos participantes.

A mais velha democracia dos tempos modernos é a Confederação Helvética, logo seguida da República Holandesa. O governo parlamentar da

² BECKER, Carl L. *O dilema da democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

³ EISENBERG, José. *Justificação, aplicação e consenso*: notas sobre democracia e deliberação. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582001000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 jul. 2017.

Inglaterra só começou em fins do século XVII e a grande experiência americana é pouco mais velha. Só no século XIX é que o governo democrático se expandiu no mundo – nos grandes países da Europa continental, na América do Sul, no Canadá e na Austrália, na África do Sul e no Japão.⁴

Pode-se constatar que após o surgimento do modelo de democracia moderna como sistema político testado como experiência humana não teve muito êxito e, por isso levou alguns séculos para se expandir pelo mundo.

Para que aconteça a existência de um governo democrático em uma sociedade dependerá das hipóteses levantadas, da capacidade e da força de vontade dos homens e a presença de certas condições materiais e intelectuais para que se suceda na prática o exercício da democracia.

Tão bonita, a ideia da democracia! Melhor não há. Os cidadãos, educados, conscientes das suas necessidades, no exercício da sua liberdade, sem compulsões, sem enganos, escolhem por meio do voto aqueles que serão os seus representantes. Na cidade, os vereadores, no estado, os deputados estaduais, no país, os deputados federais e os senadores. Nada mais transparente. Nada mais honesto. E os representantes do povo, dominados por um único ideal: trabalhar para o bem comum. No ato de se aceitarem como representantes do povo eles deixam de lado a sua vontade, os seus interesses privados, particulares. Tornaram-se depositários da vontade do povo. Quando pensam e agem não pensam e agem de acordo com os seus interesses. Apenas uma pergunta informa o seu pensar e o seu agir: “É do interesse do povo?”⁵

O termo democracia é uma palavra muito comum e utilizada com bastante frequência na sociedade atual. O seu significado é familiar a todos os povos que vivem e habitam num meio que se diz democrático, um país da democracia. Embora não se viva numa democracia plena, a maioria do povo tem o poder e a liberdade de decidir, mobilizar, opinar sobre as formas de governo e expressar seus sentimentos diante de algumas situações que não lhe convém ou é adversa ao pensamento ou ideologia, sejam quais forem os motivos.

Saviani, afirma que sobre a base da igualdade dos homens, de todos os homens, é que se funda então a liberdade, e é sobre, justamente, a liberdade que se vai postular a reforma da sociedade. A liberdade só é alcançada de forma pragmática quando o homem conseguir consolidar a igualdade de todos sem a distinção entre a classe ou a camada da sociedade a que pertence e, quando o

⁴ BECKER, 1964, p. 22.

⁵ ALVES, Rubem. *Ensinando política à crianças e adultos*. Curitiba: Nossa Cultura, 2009. p. 28.

homem atingir a liberdade de forma plena é que ele irá conseguir fazer a reforma da sociedade para melhoria de sobrevivência.

Eisenberg, salienta que enquanto houver mecanismos de arbitragem eficazes na reprodução da legitimidade de deliberações públicas, há democracia. Enquanto o povo agir com consciência própria e com determinação pelos seus direitos e deveres vai se realizar a democracia.⁶

A democracia é definida como uma possível forma de governo no ideal escolhido pelo povo, exercido com a participação da maioria do povo e administrado para o interesse da maioria do povo e em favor da classe menos favorecida pelos governantes, tendo a liberdade de lutar e fazer valer os seus direitos através das manifestações e pressões para garantir a realização dos seus interesses individual e coletivo (a).

O acesso das camadas trabalhadoras à escola implica a pressão no sentido de que a igualdade formal (“todos são iguais perante a lei”), própria da sociedade contratual instaurada com a revolução burguesa, se transforma na igualdade real. [...] A pressão em direção à igualdade real implica a igualdade de acesso ao saber, portanto, a distribuição igualitária dos conhecimentos disponíveis. [...] Assim, a transformação da igualdade formal em igualdade real está associada à transformação dos conteúdos formais, fixos e abstratos, em conteúdos reais, dinâmicos e concretos.⁷

Os sistemas de democracias convencionais são representados pela competição dos cidadãos possuidores de direitos políticos que lhe asseguram os direitos de expressar seus sentimentos e opiniões, de se organizar em grupo ou categoria para defender um interesse comum e de voto ou declaração de opinião. Os direitos políticos garantem aos cidadãos manifestarem seus interesses através do voto nas eleições regulares. As eleições são organizadas e constituídas por vários partidos políticos em que somente um único partido político sai vitorioso e assume o controle do governo, que garante aos candidatos vencedores a autoridade a ajustar as políticas públicas da legislação que garantem a ordem e a execução dos direitos civis para o bem-estar da sociedade e pelo controle e a interferência da população na administração pelo governo.

Um das características fundamentais num governo democrático é a garantia do cidadão agir livremente através da sociedade civil organizada pela maioria para buscar e fazer valer seus direitos e deveres, nomear ou destituir

⁶ EISENBERG, 2001.

⁷ SAVIANI, Dermeval. *Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política*. 41. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2009. p. 90.

políticos eleitos para assumir o governo, magistrados e cargos públicos e constituir emendas às leis que regem as regras de caráter social, econômico, cultural e jurídico na comunidade.

Um governo democrático sempre aquele em que os cidadãos, ou um número suficientemente grande deles, para representar, mais ou menos efetivamente, a vontade comum, agem livremente de vez em quando e segundo formas estabelecidas, para nomear ou destituir os magistrados e promulgar ou revogar as leis pelas quais a comunidade é governada.⁸

Diante dos pressupostos reforça que o ambicioso objetivo de uma democracia é, em resumo, mover-se de uma estrutura em que impera a barganha, a agregação de interesses e o poder, para uma outra, em que a razão comum seja uma força dominante da vida democrática. O principal objetivo de um governo democrático é o alcance e o domínio da democracia plena em que todos tenham a liberdade e a conquista de direitos iguais sem a distinção de classe e camada social a que pertence.

De acordo com Becker, a suposição primacial do governo democrático é a de que os seus cidadãos são capazes de gerir os seus próprios assuntos. As hipóteses que são levantadas desse tipo de governo é a de que os cidadãos serão capazes de gerenciar e autogovernar suas ações diante dos assuntos interessados para sua atuação na sociedade de forma independente.

As democracias antigas e medievais tinham, pois, algo do caráter de uma associação particular. Eram, por assim dizer, fenômenos puramente pragmáticos, aparecidos em condições muito especiais e considerados como a maneira mais conveniente de gerir os assuntos de pessoas ligadas por interesses comuns e para a realização de fins específicos.⁹

Pode-se perceber que as democracias antigas e medievais, ou seja, a prática dos primeiros tipos de democracias defendiam e tinham o caráter de interesses e fins meramente particulares como a maneira mais conveniente de gerenciar os assuntos de interesses comuns.

Becker, salienta que a fé democrática liberal, conforme expressa nas obras dos escritores do século XVIII e dos princípios do século XIX, é uma das formulações da moderna doutrina do progresso. A democracia era um “meio” pelo qual atingiria o crescimento e o progresso das condições econômicas e culturais da humanidade.

⁸ BECKER, 1964, p. 36.

⁹ BECKER, 1964, p. 36.

No domínio do intelecto, a liberdade de pensamento e a competição de opiniões diversas descobririam a verdade, que todos os homens, na sua qualidade de criaturas racionais, reconheceriam progressivamente e, de boa-vontade, seguiriam [...].¹⁰

A liberdade de pensamento é o meio pelo qual o homem possa expressar seus sentimentos e agir segundo sua ideologia, fazendo valer e realizando sua vontade pessoal e não vivendo de acordo e a influência dos outros e atuar dessa forma é que irá prevalecer a verdade; o homem só poderá descobrir seu talento e as possibilidades através da liberdade de ocupação que lhe são impostas; o homem com a liberdade de governar a si próprio independentemente de interferência de outrem é um meio pelo qual ninguém possa agir contra sua vontade ou opinião.

[...], os homens são essencialmente livres; essa liberdade funda-se na igualdade natural, ou melhor, essencial dos homens, e se eles são livres, então podem dispor de sua liberdade. A liberdade é condição fundamental que funda-se na igualdade do homem para seu próprio crescimento individual e coletivo no espaço social em que encontra-se inserido.¹¹

Antes da consolidação de democracia a liberdade podia ser exigida e algumas delas eram negadas com menor dificuldade para o homem, dentre elas a liberdade de seguir uma religião, a liberdade de expressar a sua opinião e de escrever determinados assuntos. Nem todas as camadas da sociedade tinham a liberdade de aprender e de ensinar, estas eram restritas apenas a algumas classes privilegiadas e a igreja tinha a liberdade de praticar as brutalidades contra as classes da sociedade menos favorecidas através da administração civil e nas punições de crimes.

No século XVII, as principais opressões que os homens sofriam derivavam de restrições governamentais às atividades livres do indivíduo. A liberdade foi, portanto, naturalmente concebida em termos da emancipação do indivíduo de tais restrições. Mas, hoje em dia, e como resultado das crescentes complexidades de uma sociedade tecnológica, a emancipação individual das restrições governamentais às suas atividades econômicas criou novas opressões, fazendo com que, para a maioria dos homens, a liberdade só possa ser alcançada por uma extensão da regulamentação governamental de empreendimentos competitivos [...].¹²

Constata-se que as opressões governamentais que afligiam os homens livres no século XVII foram espontaneamente abolidas quando o homem conseguiu atingir sua liberdade e tornou-se livre das limitações do governo. Porém, atualmente,

¹⁰ BECKER, 1964.

¹¹ SAVIANI, 2009, p. 32.

¹² BECKER, 1964.

percebe-se que as complexidades da sociedade tecnológica, diante das atividades econômicas geraram novos modelos de opressões e restrições governamentais que comprometem a emancipação individual e coletiva através da competição enfrentada e impulsionada pela tecnologia no cotidiano da população.

Se os membros das camadas populares não dominam os conteúdos culturais, eles não podem fazer valer seus interesses, porque ficam desarmados contra os dominadores, que se servem exatamente desses conteúdos culturais para legitimar e consolidar a sua dominação. Eu costumo, às vezes, enunciar isso da seguinte forma: o dominado não se liberta se ele não vier a dominar aquilo que os dominantes dominam. Então, dominar o que os dominantes dominam é condição de libertação.¹³

Atualmente presencia-se o acesso cultural a todas as classes de pessoas, principalmente, às camadas populares que outrora ficavam à margem do conhecimento e do saber cultural e das informações, porque essa era uma das políticas dos dominadores para domar ou torná-la “massa de manobra” de seus interesses, e graças a esta aquisição do saber pelo acesso à educação, o conhecimento e a informação pelas mídias e, em especial, às redes sociais que têm alavancado e contribuído para o avanço da democracia e do processo de emancipação do indivíduo, da sociedade e nação de um país.

Houve períodos da história da humanidade que o homem era totalmente oprimido e não havia, para o indivíduo, a liberdade de opinião ou de religião, nem qualquer ato ou manifestação pelo qual possibilitasse sua expressão para modificar a lei e o costume que controlavam o pensamento e a conduta na sociedade.

O caráter da revolução democrático-liberal que teve lugar do século XVIII e XIX foi condicionado por esse fato. Dispensando refinamentos verbais, todas as revoluções são feitas em favor da liberdade – liberdade de alguma espécie de opressão real ou imaginária; e, numa situação social na qual o indivíduo era tão claramente restrito e oprimido por leis e costumes não feitos por ele, era inevitável que a liberdade fosse concebida em termos de emancipação do indivíduo de um controle social e político.¹⁴

Em todos os países em que se desenvolveu a revolução democrático-liberal, houve levantes violentos contra seus idealizadores, na medida em que iam frustrando os interesses e as virtudes do poder da burguesia pelas diferentes classes, por arbitrários decretos reais, que prejudicavam seus empreendimentos comerciais e os desapossavam de sua propriedade para beneficiar outras camadas

¹³ SAVIANI, 2009, p. 45.

¹⁴ BECKER, 1964, p. 39.

da sociedade menos inteligente, menos moral e útil à sociedade do que a burguesia. O fato que culminou o progresso da democracia liberal foi a Revolução Francesa; e foi a partir desse episódio que intelectuais, na Europa Ocidental, que se manifestaram e racionalizaram a situação social, estabelecendo os interesses e as virtudes que somente a burguesia se beneficiava para todos os homens das diferentes camadas e classes sociais.

À medida que a democracia liberal ia emergindo, esse conflito de interesses de classe tornava-se mais óbvio e mais desastroso; e é esse conflito que nos nossos tempos originou essas profundas discórdias sociais que em grande parte anulam a teoria e ameaçam sabotar a estabilidade das instituições democráticas.¹⁵

Becker admite que foi do interesse da burguesia negar às massas os privilégios políticos que para si exigiam. Para os burgueses somente sua classe era merecedora de receber os benefícios econômicos e políticos e, estes, não conseguiram identificar-se com os interesses das massas.

Escolarizar todos os homens era condição para converter os servos em cidadãos, era condição para que esses cidadãos participassem do processo político, e, participando do processo político, eles consolidariam a ordem democrática, democracia burguesa.¹⁶

Um das formas de consolidar a ordem democrática na prática seria a conversão dos servos, ou seja, da classe menos favorecida em cidadãos através do acesso e da escolarização de todos os homens sem distinção de classe social a que pertencem.

A participação é um ato educativo e participando desta, ela promoverá através de um processo de capacitação e conscientização particular e coletiva do indivíduo e o pleno desenvolvimento da cidadania como seres conhecedores e capazes de reivindicar seus direitos e deveres, cujo conhecimento favorecerá na ruptura com o ciclo de subordinação e de injustiças sociais aferido pelos dominantes. A participação promove a mudança de atitude, de expressão e comportamento e a prática da participação cidadã e a mudança de conscientização política que resultará na redução das desigualdades sociais e um avanço para a prática da democracia.

¹⁵ BECKER, 1964, p. 40.

¹⁶ SAVIANI, 2009, p. 33.

O princípio da democracia deu-se início com a conquista do sufrágio masculino que foi uma conquista valiosa do voto universal pelos homens das diferentes classes sociais que anteriormente só era restringida a um grupo privilegiado e detentora do poder da população.¹⁷

A conquista do sufrágio masculino e universal nesse período foi considerado uma vitória excepcional para a implementação da democracia porque nem todos os homens, principalmente, os da camada da sociedade menos favorecidas tinham o poder de votar, este, era sufragado apenas pelos burgueses, reis e aristocratas.

A democracia deliberativa confere um reordenamento ao poder tradicional nas decisões políticas através da centralidade e da participação direta de cidadãos livres, com base nos princípios da inclusão dos indivíduos mais favorecidos da população, da igualdade de participação e a autonomia de escolha de um partido político dentre os vários existentes e das decisões de mandato eletivo durante seu governo.

Segundo Becker, nas sociedades democráticas, todos os homens podem expressar livremente a sua opinião, sem antes olhar furtivamente sobre o ombro, para ver se há algum espião do governo por perto.¹⁸ Uma das conquistas fundamentais do exercício da democracia é o livre arbítrio de anunciar sua opinião, participar das decisões de políticas públicas da sociedade, participar do processo eletivo de escolha dos candidatos a serem eleitos para o governo, decidir seu modo de vida, escolha de participação de uma religião que mais se define, todos os homens podem publicar um livro ou um jornal, sem primeiro ter de submetê-los a um censor oficial.

Luchmann, reafirma que a razão pública é exercida não pelo Estado, mas na esfera pública de cidadãos livres e iguais. Uma condição essencial para a efetivação e o exercício do poder público em favor das massas, ou seja, da população ou da classe menos favorecida e carentes de benefícios pela esfera pública só é exercida na prática através da conscientização dos seus direitos e deveres, na conquista de igualdade de cidadãos livres e da liberdade de expressão e participação das decisões das políticas públicas.¹⁹

¹⁷ BECKER, 1964, p. 42.

¹⁸ BECKER, 1964.

¹⁹ LUCHMANN, Lígia Helena Hahn. A representação no interior das experiências de participação. *Lua Nova*, São Paulo, n. 70, p. 139-170, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n70/a07n70.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

A sobrevivência das instituições democráticas depende, pois, não da atração ou da consistência lógica das teorias de governo, mas da possibilidade de realizar, pelo método democrático pragmático, uma suficiente igualdade de posses e de oportunidade que garanta ao homem comum o que ele consinta em encarar como passível.²⁰

Faria, afirma que a teoria democrática deliberativa pretende que o processo de decisão do governo tem de ser sustentado por meio da deliberação dos indivíduos racionais em fóruns amplos de debate e negociação.²¹ Essa deliberação depende da participação, da comunicação, da formação e da vontade dos cidadãos individuais e coletivas de participar das decisões públicas para contribuir na melhoria e execução dos serviços públicos de qualidade em favor da população beneficiada.

[...] os modelos participativos apresentam, de maneira geral, um critério de legitimidade ancorado na ideia de que as decisões políticas devem ser tomadas por aqueles que estarão submetidas a elas por meio do debate público. Com efeito, no plano teórico, as diferenças com relação ao modelo da democracia representativa são marcantes, já que incorpora a participação da população no processo de discussão e de tomada de decisões políticas.²²

A gestão de políticas públicas foi representada, organizada e implementada pela sociedade civil através do processo democrático que garantiu, fundamentalmente, no país usando os espaços participativos visando à incorporação de um tipo de participação política através da sociedade civil organizada de forma a garantir os direitos negados aos cidadãos individualmente. E, esse tipo de ação e reivindicação, através da organização das categorias, em especial, aos sindicatos, é que se tem conseguido alcançar e atingir os objetivos pela luta de classe das instituições representativas democráticas e independentes politicamente organizadas pela maioria.

A condição essencial para preservar as instituições democráticas é a independência política do povo que deseja preservá-las. Diante da existência das instituições democráticas que representam a sociedade civil organizada existentes só conseguem alcançar e mantê-las preservadas e atingi-las os fins desejados através da independência da categoria ou do povo diante da classe dominante que se encontra a frente do poder político.²³

²⁰ BECKER, 1964, p. 44.

²¹ FARIA, Cláudia Feres. Democracia deliberativa: Habermas, Cohen e Bohman. *Lua Nova*, São Paulo, n. 50, p. 47-68, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n50/a04n50.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

²² LUCHMANN, 2007, p. 139-170.

²³ BECKER, 1964, p. 44.

De acordo com Faria, a teoria democrática hegemônica afirma que tal poder deve ser organizado democraticamente através de instituições que intermedeiam a relação entre os interesses privados dos indivíduos e o próprio poder. O predomínio deste tipo de intervenção é que denomina o exercício da democracia, podendo haver no final do diálogo um bom entendimento de ambos interessados. Faria, afirma que a legitimidade do governo residiria na vontade desses indivíduos organizada pelo princípio da maioria, dado que a possibilidade da unanimidade lhe parece ser um ideal contrafactual nas sociedades modernas. Outra forma de legitimar a reivindicação da vontade dos indivíduos pelo processo democrático é a organização de classe ou da população pelo princípio da maioria.²⁴

Becker, afirma que o governo democrático é uma questão de convencer o homem comum a fazer isso voluntariamente, formulando os seus desejos através de votos dados livremente. Nos países democráticos, é necessário que o homem tenha conhecimento de seus direitos e deveres para, posteriormente, fazer valer na prática de forma voluntária o que estabelece a legislação no exercício da democracia. As medidas tomadas deverão ser sancionadas voluntariamente pela maioria e voluntariamente aceitas pela minoria.²⁵

Atualmente, pode-se enfatizar o processo democrático como sendo um sistema que poderá contribuir para a melhoria das aplicações e fiscalização dos recursos públicos para a população. A legislação nacional ampara a atuação dos conselhos de gestores de políticas públicas e, estes, apresentam caráter decisório para atuar e fiscalizar a gerência das políticas públicas e possuem estrutura e organização para atuar nas esferas municipais, estaduais e nacional. Estes conselhos apresentam atribuições legais para compor as práticas de planejamento e fiscalização das ações governamentais através de demandas dos diversos grupos sociais como forma de ampliar a participação dos segmentos da sociedade com menos acesso ao aparelho de Estado e fazer valer os direitos garantidos pela legislação.

A democracia pode estabelecer o convívio de uma civilização de forma harmoniosa e brilhante; poderá conceder ao ser humano algumas liberdades e amenizar algumas formas de privação dos seus direitos garantidos e conquistados no decorrer do processo histórico pela sociedade civil e garantidos por lei. Poderá

²⁴ FARIA, 2000, p. 47-68.

²⁵ BECKER, 1964, p. 44.

reivindicar suas necessidades através da liberdade de expressão individual e coletiva; tornar-se livre para agir de forma espontânea e a garantia de igualdade para todos sem distinção de cor, crença, nacionalidade ou cultura; enfim o principal objetivo da democracia é que ela consiga garantir às necessidades essenciais do homem comum e da classe mais favorecida.

1.2 A Concepção da Administração Escolar

O processo de democratização da gestão escolar ganhou novas configurações com o processo de emancipação dos sujeitos historicamente construídos e pela participação da população no controle democrático do Estado e pela participação da população na construção da verdadeira democracia social garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB/96 que garante a participação da população diante das necessidades da escola para um bom desempenho de suas funções.

Uma das características da gestão escolar democrática atualmente é o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação na busca de implantar uma educação de qualidade e a transparência de como são usados os recursos da escola, principalmente, os financeiros.

Denise Carreira, afirma que compartilhar decisões significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na administração escolar. As decisões tomadas pelos principais interessados em desenvolver uma educação de qualidade aumenta a possibilidade de que se realize na prática tal objetivo.²⁶

Alguns dos mecanismos de participação da comunidade na escola ocorrem através do conselho, 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.

O mecanismo de participação que tem uma maior atuação na escola é o conselho escolar que tem como função:

[...] A função dos conselhos é orientar, opinar e decidir sobre tudo o que tem a ver com a qualidade da escola (como participar da construção do projeto político-pedagógico e dos planejamentos anuais, avaliar os resultados da

²⁶ CARREIRA, Denise, *Indicadores da qualidade na educação: relações raciais na escola*. São Paulo: Ação Educativa, 2013.

administração e ajudar na busca de meios para solucionar os problemas administrativos e pedagógicos, decidir sobre os investimentos prioritários).²⁷

A participação como mecanismo formal é entendido como processo a ser construído coletivamente. Para que a participação se realize, são necessários meios e condições favoráveis, dentre eles, a cultura escolar e a ausência de autoritarismo, infraestrutura adequada, pessoal qualificado e apoio estudantil. A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar efetiva o processo de compartilhamento das ações e nas tomadas de decisão por meio das atividades coletivas na gestão da escola.

Uma das características da gestão das escolas públicas é buscar apoio junto aos governos federal, estaduais, municipais e organizações não-governamentais que podem apoiar na melhoria da qualidade do ensino. Para Gusmão e Ribeiro, uma boa gestão escolar precisa estar atenta para essas oportunidades, conhecê-las, ir atrás, participar e trazê-las para a escola.²⁸

A atual gestão das escolas públicas juntamente com professores, alunos, funcionários e comunidade escolar e local deve discutir propostas e implementar ações conjuntas por meio de parcerias para garantir melhores resultados para melhorar a qualidade da escola no país. De acordo com Gusmão e Ribeiro, deve-se procurar postos de saúde, centros culturais, bibliotecas, organizações não-governamentais e universidades para que venham trabalhar junto com a escola e uma forma de envolver mais pessoas no propósito de oferecer uma boa formação aos alunos.

Inspirada na cooperação recíproca entre homens deve ter como meta a constituição, na escola de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcialização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos envolvidos no processo escolar, guiados por uma 'vontade coletiva', em direção ao alcance dos objetivos educacionais da escola.²⁹

Uma das características da sociedade capitalista e globalizada atual é o desenvolvimento e a habilidade de cooperação entre gestores que tenham tais

²⁷ CARREIRA, 2013, p. 31.

²⁸ BRASIL. *Indicadores da Qualidade na Educação: Ação Educativa*. Brasília/DF: Unicef, PNUD, Inep-MEC, 2004. p. 31. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²⁹ SILVA apud PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2001. p. 160.

qualidades para o trabalho coletivo sendo esta a exigência e a postura do gerente de escola para alcançar os objetivos educacionais das instituições de ensino.

Gusmão e Ribeiro, afirmam que 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 o direito de opinar e contribuir para a efetivação da gestão escolar democrática e melhoria do governo das escolas.³⁰

Navarro et al, afirmam que a democratização da gestão escolar implica o aprendizado a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. O processo da gestão democrática das escolas deve ser efetivo mediante a garantia e condições por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade escolar e local, partilhamento e descentralização do poder.

[...] quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos.³¹

Navarro et al, descrevem que a gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). A gestão não pode ser construída individual, mas de forma coletiva envolvendo a todos nas discussões e na tomada de decisões.

Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino.³²

É necessário que toda essa política se efetive para que se construa a cultura de participação e gestão democrática e autogestão da escola pública.

³⁰ BRASIL, 2014.

³¹ NAVARRO et al. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. *Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania*. Brasília: MEC, SAEB, 2004. p. 26.

³² NAVARRO et al., 2004, p. 28.

A relação da democracia entre escola e educação constitui um aprendizado político-pedagógico que requer a implementação de novas formas de organização e participação interna e externa à escola. Uma educação emancipatória e democrática se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão, a partir da participação ativa na vida pública diante da necessidade de formação para a democracia.

A implementação de processos e práticas de participação coletiva é fundamental para romper com a ação autoritária em que se estruturam as concepções e práticas de organização e gestão escolar. Por isso, é fundamental destacar a importância da construção do projeto político pedagógico de forma coletiva envolvendo a comunidade escolar e local; da discussão e mudança da organização do trabalho e na gestão da escola; a vivência e a construção de novas formas de relacionamento interpessoal. A efetivação da prática democrática na vida das pessoas, o processo formativo presente nas concepções e práticas contribuem para a participação efetiva na sociedade, bem como do entendimento da relação de homem e de mundo.

A construção de uma escola voltada para o desenvolvimento da participação e uma gestão democrática depende da ação de todos: gestores, professores, alunos, funcionários, pais de alunos e comunidade local. A articulação entre os diversos segmentos que compõem uma escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são essenciais para o exercício da prática democrática e a formação de indivíduos críticos, participativos, criativos e independentes politicamente.

A instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.³³

As maneiras ou as formas que os seguimentos sociais têm de participar ativamente de forma coletiva nas discussões, no planejamento e na execução dos projetos da instituição escolar para que se efetive a gestão democrática na prática. É necessário que hajam estes espaços de discussões e a sustentação dessa prática para favorecer essa participação. As instituições de ensino e a escola definirão as formas e os mecanismos de participação dos coletivos: envolvendo toda a

³³ NAVARRO et al, 2004, p. 34.

comunidade escolar, os pais de alunos, envolver os representantes eleitos democraticamente, dentre outros. Ainda pode-se destacar os mecanismos e o processo de participação que podem atuar em uma instituição educativa, a escolha do dirigente escolar, o Conselho Escolar, o conselho de classe e o grêmio estudantil.

Navarro et al, afirmam que a autonomia da unidade escolar e a democratização da educação, e conseqüentemente a construção da gestão democrática, exigem a participação dos diferentes segmentos. Para tanto, é necessário a implementação de nova cultura de relações nessas instituições para que se constitua o processo democrático por meio da participação coletiva e do partilhamento do poder. Para que ocorra a participação mais ativa e ampla da gestão escolar é necessário que as formas de escolha e a implementação ou a consolidação de Conselhos Escolares e de outros segmentos de participação que compõem a instituição escolar atuem de forma autônoma e em prol do interesse coletivo.

Navarro et al, salientam que pensar a gestão democrática implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia. Quando se refere à autonomia da escola, espera-se que a comunidade escolar possui certo grau de independência e liberdade para construir e executar coletivamente seu projeto político pedagógico de acordo com os interesses almejados pela comunidade que se encontra inserida, como também, estabelecendo os processos de participação no cotidiano da escola. A autonomia deve ser construída cotidianamente e, a existência desta, num determinado grau é fundamental para exercer o processo democrático.

O conceito de autonomia, segundo Navarro et al, está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a 'independência'. A autonomia é um conceito relacional (se é sempre autônomo de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre certo grau de relatividade: se é mais, ou menos,

autônomos; se pode ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras.³⁴

Navarro et al³⁵, admite que na escola, em geral, o diretor adota posição de coordenador das atividades cotidianas escolares assumindo uma soma de encargos a serem divididos com os diferentes segmentos da escola. A lógica habitual de gestão mudou, passou a compartilhar o poder decisório às comunidades escolar e local, a democratização das relações escolares que corroboram com a participação cada vez mais significativa dos pais, professores, alunos e funcionários.

O redimensionamento da legislação que estabelece a garantia real de participação e a organização colegiada, é fundamental para a garantia da efetivação do processo de democratização das relações e do poder nas instituições escolares. Para tanto, fortalece a participação ativa das instâncias como o Conselho Escolar, de professores, funcionários, coordenadores, estudantes, pais de alunos e comunidade local.

É necessário redimensionar os modelos de gestão escolar vigentes, buscando aperfeiçoar os mecanismos de participação que já existem, a noção de democratização instituídas pela escola na formação dos estudantes e através do meio social em que se encontra inserido para que se possa efetivar a democratização na gestão das unidades escolares.

A democratização e a descentralização da gestão educacional são processos necessariamente indissociáveis e trazem de forma implícita a necessária mudança nas relações de poder. A descentralização se constitui em processo necessário à democratização e ambas são meios para se alcançar a efetiva participação dos cidadãos nas decisões que dizem respeito à sua vida individual e coletiva. Assim, essas se constituem em processos necessários para o exercício da cidadania.³⁶

³⁴ NAVARRO et al apud BARROSO, 2004, p. 48.

³⁵ NAVARRO et al, 2004.

³⁶ SILVA, Ana Célia Bahia, CARVALHO, Maria Celeste da Silva. *Progestão: Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?* Módulo V. Coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado- Brasília: CONSED-Conselho Nacional de Secretarias de Educação, 2001. p. 17-19.

1.3 Gestão Participativa

Em oposição à administração escolar, que se baseava na individualidade das responsabilidades com a sua função de “diretor”, a gestão democrática da escola passou a enfatizar o trabalho coletivo, a participação de todos os agentes na instituição escolar de forma compartilhada.

[...] a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.³⁷

Entende-se, assim, que a gestão escolar numa perspectiva democrática deve ser uma atividade onde todos os envolvidos na escola possuam participação e objetivos comuns, além de ações voltadas para o coletivo.

Atualmente, gestão assume um significado que vai além de “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”.³⁸

O investigador Cury, citado nos artigos de Oliveira, aborda que a gestão democrática gera um comprometimento do cidadão e melhor crítica política.

Gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunicação educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.³⁹

A partir dessas palavras, percebe-se o caráter democrático da escola, uma vez que seus objetivos passaram a ser a formação do educando enquanto seres criativos e críticos, partícipes da sociedade e conscientes dos seus direitos. A gestão democrática da escola tem como princípios fundamentais a participação, como afirma José Carlos Libâneo.⁴⁰ A participação é o principal meio de afiançar a gestão democrática, permitindo o abarcamento de todos os integrantes da escola no processo decisório e no funcionamento da organização escolar.

Sendo assim, a escola não deve ter o poder concentrado na mão do diretor, mas em todos os envolvidos, ou seja, a gestão é compartilhada com professores,

³⁷ LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004. p. 326.

³⁸ LUFT, Celso Pedro. *Minidicionário Luft*. São Paulo. Ática, 2000. p. 352.

³⁹ CURY *apud* OLIVEIRA, Lindamir Cardoso Vieira. *Gestão do trabalho pedagógico, novas tecnologias e inovações na cultura escolar: uma intersecção a ser estudada*. 2008. p. 17.

⁴⁰ LIBÂNEO, 2004.

funcionários e a própria comunidade, para se fazer dela uma verdadeira instituição comprometida com os anseios e desejos da sociedade.

[...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que a geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.⁴¹

No cotidiano da escola, quanto à participação da comunidade escolar, o gestor se estimula a laborar em conjunto, uma vez que o envolvimento dos organismos colegiados tem um importante papel nessa gestão e, por conseguinte, no avanço da qualidade do ensino que ela oferece.

Aprovando a importância dos colegiados para a concretização do processo da democracia, Naura S. C. Abranches⁴² faz alusão aos órgãos colegiados que têm permitido a prática de novos modelos de gestão por meio de uma administração coletiva, em que todos participam das decisões e do acompanhamento, implemento e avaliação das ações nas organizações escolares, trazendo consigo as questões administrativas, pedagógicas e até financeiras.

É essa uma das conjecturas da gestão democrática: a participação de todos, tomando decisões, fazendo acompanhamento, ajuizamento e cumprimento de atividades que apontem efetivamente à edificação de um ambiente coletivo de opiniões e ideias com base no fortalecimento da participação dos órgãos colegiados.

A sociedade atual passou nos últimos quarenta anos, por um feito citado por Boaventura de Sousa Santos⁴³, de “detrimento da diversidade”. O referido autor percebe que este conceito se trata da coexistência de distintos modelos e práticas democráticas. A perda da diversidade é resultado da determinação, bancada pela força do capitalismo, da democracia liberal, representativa como modelo universal. Ante a insuficiência desse modelo hegemônico de democracia, surge a necessidade do fortalecimento de modelos alternativos que ampliem os horizontes da participação popular e atendam, portanto, as necessidades dos

⁴¹ FERREIRA, Naura S. C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2008. p. 306-307.

⁴² ABRANCHES, Mônica. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, Cortez, 2003.

⁴³ SANTOS, Boaventura de Sousa. *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002.

setores mais abandonados da sociedade. O padrão de democracia representativa e liberal, a despeito de totalmente vitoriosa, não garante mais que uma democracia de pequena extensão baseada na carência do bem público por elites relativamente limitadas, na distância que se amplia dia a dia entre representantes e representados e em um alcance político alheio bancado de exceção social. Ao mesmo tempo, continuamente existiram outros modelos, como a democracia popular ou a democracia participativa, não obstante marginalizadas. De modo recente, este último modelo tem seguido nova atividade, promulgada por pequenos grupos sociais em duelo contra exceção social, agitados pela pretensão de adequações sociais mais inclusivas e de democracia de maior magnitude. A democracia participativa procura cunhar novos caminhos de participação popular e revigorar outros que, apesar de já vigentes, não são apreciados. Neste sentido, a ação popular, presente desde a constituição brasileira de 1934, trata-se de uma respeitável entidade de democracia participativa.

O preceito distingue, quase sem oposição, que a ação popular é de natureza política e fundamentalmente democrática. Em suma, mediante tal natureza opera uma configuração de participação do cidadão na história pública. Pode-se afirmar que a ação popular corretiva, tal como a vigente no Brasil atualmente, é uma modalidade direta de participação do eleitor no âmbito político, a democracia direta. Não há como espaçar o vínculo entre ação popular e democracia. O ponto de conexão entre ambos é ainda contraposto pela própria oposição temporal entre o surgimento da produção legislativa sobre as ações cedidas e da democracia liberal.

O novo entendimento de que a ação popular é também um direito político, referente ao controle popular da gestão do patrimônio público, a sua semelhança com a democracia resta confirmada. A semelhança entre os direitos políticos e a democracia é bem acertada por José Afonso Silva⁴⁴, que conclui que os direitos políticos são o cerne do regime democrático. Assim, a citada autora alega que a crítica dos direitos políticos evidencia que o tipo de democracia que se apresenta depende de quais são os direitos políticos concedidos à população. Entretanto, uma democracia mais participativa certamente sugere que a sociedade apresente um significativo portfólio e direitos políticos que os acatem a adquirir cultura de pretensões coletivas e a tê-las reconhecidas e protegidas pelo Estado.

⁴⁴ SILVA, José Afonso. *Ação Popular Constitucional: doutrina e processo*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1968.

Finalmente, são imperativos não apenas o poder decisório, mas também direitos de batalha pelo poder e de influência sobre o poder. Além disso, protegendo a ampla analogia entre direitos políticos e democracia, se os direitos políticos são direitos de participação, direta ou indireta, no poder, fica objetivado que o ementário de direitos dessa classe localizados no ordenamento jurídico modifica moderadamente em função do sistema político vigente, de acordo com a forma de se afrontar a participação política. No sistema democrático, que tem na participação um artifício imperativo à sua conformação, os direitos políticos adotam uma extensão essencial, tendente a se ajustar.

Por um largo período de tempo a democracia não reconheceu importância à participação política fora da relação de mandato representativo. A assimilação que se fazia entre direitos políticos e os direitos de votar e ser votado, na democracia participativa, o viés jurídico cunha novas vias de participação e revigora os existentes, corroborando para que novos direitos políticos se ajuntam aos antigos direitos desse caráter, não é excepcional o descobrimento do atributo político de direitos já conquistados e até então vistos sob diferente aspecto.

Quanto ao regime democrático, outro aspecto importante a ser considerado é que o seu sucesso está sujeito a fatores históricos, sociais, econômicos, políticos, dentre outros. No caso brasileiro, percebe-se que a democracia exercitada está muito abaixo daquela recomendada pela Constituição Federal, o que pode ser justificado a partir de algumas distinções regionais, dentre as quais grandes disparidades viventes em um país de dimensões continentais, a preponderância do personalismo na política, onde ainda são poucos os cidadãos que dão estima aos programas partidários, por exemplo, e as dificuldades econômicas características de um país em ascensão.

Os impasses de prática no Brasil, do mesmo modo que nos demais países periféricos, de um regime democrático em que possua maior participação popular são ultrajadas pela concepção de um elemento vicioso: a população não participa porque vive em situações socioeconômicas ruins que não consentem que isso advenha de modo mais aberto e, em virtude dessa pouca participação, essas condições adversas não são aprimoradas. A valorização da democracia participativa e dos órgãos que a concretizam compõe uma das portas para encarar os problemas que anteparam o completo desenvolvimento do estado brasileiro. Tais dificuldades

nunca serão genuinamente resolvidas sem uma significativa e conscienciosa participação popular.

Portanto, entende-se que a atuação popular é um extraordinário meio para o fortalecimento da democracia no Brasil. Escândalos de corrupção anunciados pelos meios de comunicação sociais são cada vez mais frequentes no contexto brasileiro, o que corrobora a precisão de entidades de participação direta do cidadão, como a ação popular. Carece-se, ainda, de ressaltar que o exercício do direito de ação popular tem benefícios pedagógicos, já que acomoda uma educação política para toda a coletividade, com o acrescentamento do anseio de respeito pelo que é público e o desenvolvimento da participação popular.

2 O PROJETO PEDAGÓGICO E OS CONSELHOS ESCOLARES

2.1 Projeto Político Pedagógico – PPP

Gerir de forma democrática alude, especialmente, em descentralizar o poder, consentindo a participação de todos, sejam nas decisões, ou no cumprimento destas e ser claro quanto à direção como um todo. Deste modo, para que isto calhe organizadamente, como a própria lei afiança, é imprescindível que os profissionais da educação organizem o projeto político pedagógico da instituição. Tal documento é um norteador para o andamento do trabalho escolar, um encadeamento de ações que findarão em guiar a prática. O projeto revela a cultura da escola, pois conjetura seus valores, costumes, anseios, sugestões, escopos e crenças. Além disso, concebe a ideia e o desenvolvimento do ambiente escolar, na medida em que consente a alteração da realidade e o cultivo do que se almeja.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) representa a conveniência de a direção, a coordenação escolar, a comunidade, os docentes e discentes, se apoderarem da escola, deliberar seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, constituir suas ações, apontando a alcançar os desígnios que se propõem. É o ordenador, a bússola da vida escolar.⁴⁵

Imprescindível acrescentar que os PPPs não são constantes e inabaláveis. Ou seja, delineado em um ano letivo e não mais manipulado até o ano conseqüente. De fato, o projeto é analisado com assiduidade (ainda que seja só idealmente) durante um ano letivo de modo a averiguar se as ações efetivadas de fato satisfazem ao constituído. Caso as metas careçam de ser modificadas ante novos acontecimentos, há essa possibilidade de redesenho das estratégias de trabalho, sempre com o fim de mais perfeitamente acatar aos interesses diligentes da sociedade. Por esse motivo que se aponta que os projetos não são iguais ou singulares para todas as escolas. Cada uma elabora seu projeto de modo a contestar mais adequadamente a suas peculiaridades.

Não obstante, o que se observa no dia a dia, sobretudo no pretexto do fato da sociedade brasileira ser indiferente e pouco participativa politicamente, é que o PPP acaba tornando-se uma mera requisição burocrática, desempenhada pelas

⁴⁵ LIBÂNEO, 2004, p. 42.

administrações escolares que não podem desviar-se das exigências legais que lhes são atribuídas. A comunidade escolar não percebe a extensão de participação que a gestão democrática requer e, consecutivamente, finda por não dar a seriedade carecida à edificação desse instrumento de gestão que é o projeto pedagógico. Frequentemente o que a prática revela é que os projetos são rebatidos ano após ano, sem empenho com suas metas e previsões.

2.2 Conselhos Escolares

Um segundo princípio e não menos essencial que a elaboração do PPP da escola é a construção dos Conselhos Escolares. Os Conselhos são designados e mobilizados por meio da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, como elemento da política de democratização da gestão pública. É uma união de membros de todos os segmentos da comunidade que participam do sistema educacional, que são os pais, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e o diretor, e tem caráter de assessoramento, deliberativas, fiscalizadoras, averiguando e cobrando o implemento de normas e a legalidade ou validade de ações, e mobilizadoras com ações eficazes de intervenção entre o governo e a população.

Na arte da gestão democrática dos interesses públicos, os conselhos tomam uma dimensão de aparecimento da sociedade organizada. Não se lhes confere cargos de governo, mas de voz plural da sociedade para conduzir a ação do Estado segundo o nexa da cidadania. São sítios de interconexão e cooperação da relação Estado *versus* sociedade.

Quanto aos Conselhos Escolares pode-se articular que são fóruns que consentem a expressão da aspiração da sociedade na promulgação das políticas e dos preceitos educacionais e nas disposições dos gestores. Compete ao Conselho Escolar cuidar pela conservação da escola e participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira, cooperando com as ações dos administradores escolares a fim de afiançar a qualidade de ensino.

Contudo, na prática, a participação da comunidade ainda tem sido tanto acanhada. E isto só se abonará de fato, quando a sociedade perceber que também faz parte desse ambiente e que possui direito de nele interferir com vistas ao progresso da educação ali oferecida. É necessário aparelhar a comunidade local

para a participação, e, nesse âmbito é que foi designado o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que, para o MEC⁴⁶, tem como desígnios:

- a. Expandir a participação das comunidades escolar e local na gestão nas áreas da administração, financeira e pedagógica das escolas;
- b. Amparar a fundação e o fortalecimento de conselhos escolares;
- c. Estabelecer, em regime de cooperação com os sistemas de ensino, políticas de implantação e fortalecimento de conselhos escolares;
- d. Agenciar em sociedade com os sistemas de ensino a habilitação de conselheiros escolares;
- e. Promover o nexa entre os conselhos escolares;
- f. Amparar os conselhos escolares na edificação coletiva de um projeto educacional no domínio da escola, em conformidade com o processo de democratização da sociedade;
- g. Promover a cultura do acompanhamento e avaliação no campo escolar, para a garantir a qualidade da educação.

Nesse trâmite em caça à democratização da escola e de sua gestão, o gestor, como visto, tem papel basilar, pois não é mais aquele que decide tudo sozinho, para interceder de forma diligente as disposições tomadas pelo grupo. Passa a ser um articulador, que se atenta com a interação entre as distintas áreas e os díspares segmentos. O gestor precisa ser um líder comprometido com a qualidade da educação e o instrumento base de seu ofício deve ser o diálogo, já que a tomada de decisões imperiosas não conduz à ponderação e a democratização social como se almeja.

O gestor que consegue dialogar, encerra nos distintos segmentos escolares seus coligados, parceiros na constituição da educação que se aspira, é capaz de impulsionar e atrelar ânimos em prol do bem comum, que é a aprendizagem de todos os estudantes. O êxito escolar está fortemente abotoado ao bom fluxo laboral de toda equipe. Se o trabalho for afinado, os fins serão contraídos e as carências supridas, assim sendo, é efetivo que as instituições que ainda não atentaram para a importância do trabalho coletivo o façam, pois só assim, aperfeiçoar-se-á cidadãos

⁴⁶ BRASIL. Ministério da Educação. *Conselhos Escolares*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>>. Acesso em: 28 de jun. 2017.

que se anseia, consciente de seus direitos e deveres, participativo e influente na sociedade.

A despeito, as modificações atuadas no sistema educacional brasileiro, desde os anos 90, permanecem barreiras que ainda carecem de ser superadas a fim de volver ao ambiente escolar mais democrático, autônomo e transparente. Tais estorvos calháveis hoje em dia derivam, especialmente, da lógica de descontinuidade reinante historicamente no curso da constituição e solidificação das políticas educacionais no Brasil, abalizada por deficiência de planejamento de longo prazo, o que comprova políticas conjunturais de governo em perda de políticas de Estado.⁴⁷

Assim sendo, o que se entende é que as inovações na organização e gestão não se transformaram em mudança substantiva e, sim, em um panorama híbrido no plano das percepções e das práticas. Vivencia-se, no país, um conjunto de inovações na gestão educacional que desestabilizaram o padrão habitual, sem, no entanto, superá-lo. De tal modo, coexistem estruturas de hierarquias, centralizadoras e imperiosas com os princípios recomendados pelo modelo de gestão democrática da educação. O antigo continua e acaba convivendo com estruturas mais contemporâneas, provocando pouco alento pedagógico, insuficiente espaço para transformações significativas nos sistemas de ensino e pouca efetividade na inclusão de novos contornos de organização e gestão.

Essa dinâmica é avivada pela carência de devida articulação entre os esqueletos do sistema de ensino. Em outros termos, diferentes programas federais de educação não se conectam entre si e são traspassados por percepções diferentes e até opostas, enfatizando o panorama conflitante das ações governamentais.⁴⁸

2.3 Desafios na Efetividade na Gestão Participativa

Os contornos repetidamente corroborados à solidificação da gestão democrática estão conexos, por conseguinte, à lógica centralizada e autoritária que tem passado das políticas educacionais para os demais níveis de ensino. Em suma, não se aborda de recusar o evento de transformações efetivas no andamento dos

⁴⁷ DOURADO, Luis Fernandes et al. *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília: MEC, SEB, 2004. p. 45.

⁴⁸ DOURADO et al, 2004, p. 45.

fatos alusivos à gestão escolar. A escola outrora tradicional, imperiosa e burocrática mudou. Tal feito pode ser evidenciado nas práticas administrativas, nas relações com os pais de alunos, nas relações interpessoais no interior da escola, no jeito como o administrador dirige os trabalhos junto a professores e estudantes, na maneira como ocorrem as reuniões, quer as da equipe técnica, quer as do tipo assembleia, quer sejam as do Conselho.

Isso não quer dizer, todavia, que se está ante uma escola totalmente democrática, moderada no trabalho coletivo, na participação dos sujeitos implicados, provisionando uma educação de qualidade. Os valores atualizados que precisariam sobressair no ambiente escolar, como a autonomia e a participação, ainda não foram assimilados e estão sendo reexplicados variavelmente por cada gestor escolar. O que se observa na prática, é que o ensino permanece a carregar os sinais do padrão de administração clássicos:

- a. A ativa participação da comunidade nos destinos da escola ainda é suplementar;
- b. Os educadores se notam compelidos a contestar às novas requisições pedagógicas e administrativas, e têm a impressão de incerteza e abandono, pois carecem de ambiente de trabalho apropriados e qualificação para lidar com essa novidade;
- c. Muitas escolas permanecem com a visão conservadora, caracterizada pela perspectiva mecanicista, que estilhaça e tão-somente reporta o conhecimento, abandonando as peculiaridades de cada escola;
- d. Os gestores ainda reúnem muito poder e não estão habilitados, aperfeiçoados ou treinados para trabalhar em sociedade com os demais segmentos da escola, na gestão compartilhada;
- e. O conselho, artifício indispensável na edificação da gestão democrática, ao passar dos tempos, tem-se revolvido em um meio de manipulação, para o diretor e para os demais membros da comunidade escolar, alterando a competência de manipulação segundo o peso de cada um na correspondência de forças;
- f. A carência de recursos com a qual labuta o diretor escolar e a qual converge para detrimento de autonomia da escola; etc.⁴⁹

⁴⁹ TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. p. 14.

Todos os pontos acima citados são nada mais que resultado, especialmente da falta de esclarecimento por parte dos setores governamentais quanto ao que se aspirava com a gestão escolar, da ambiguidade das instruções normativas, da deficiência de coerência interna entre as medidas legais adotadas, da dificuldade de processar tantas e tão velozes transformações de procedimento, bem como da falta de condições de praticar de fato um padrão de gestão escolar.

Não houve em tempo hábil um preparo do sistema educacional para obedecer ao movimento histórico que decorria a sociedade e abrigar uma gestão embasada em princípios democráticos. Esperava-se que a concepção de órgãos institucionais propulsores da participação (eleição direta para a desígnio do administrador, instalação dos conselhos escolares e o PPP) pudessem decompor, por si próprios, o nexos interno da escola. Isso não aconteceu, provavelmente tendo em vista a compreensão adstrita da sociedade sobre o conceito da democracia. Esta se reduz ao aspecto formal do artifício democrático, por aludir apenas o estabelecimento de regras e normas, sem abarcar a participação direta nas tomadas de decisões. Tem existido um emprego de instrumentos democráticos sem as práticas democráticas, pelo caminho da participação popular.⁵⁰

Nesse contexto se pode perceber que a resolução dos conflitos das escolas deve partir, primeiramente, de uma conscientização sobre as condições sólidas que assinalam para a viabilidade de um projeto democrático das relações e decisões escolares.⁵¹

Em seguida, faz-se necessário que a sociedade tome para si o controle social escolar. O que não significa somente reivindicar sítios de participação na aceção dos desígnios escolares, todavia, especialmente, operar efetivamente nos fóruns indicados, com apoio, colaboração e divisão de encargos. Ao passo que se alcança a participação dos diversos setores da escola (educadores, alunos, professores, funcionários e pais) nas disposições que orientam o seu funcionamento, existirá melhores condições para se desempenhar a gestão compartilhada e acertada aos desafios da contemporaneidade. Igualmente, existirá elementos para a prestação de uma educação de melhor qualidade, visto que estarão criados os alicerces imprescindíveis para a prática de coação sobre os

⁵⁰ TORO; WERNECK, 2004, p. 54.

⁵¹ PARO, 1997, p. 13.

setores educacionais responsáveis pela permissão de recursos e legítima autonomia às escolas.⁵²

⁵² PARO, 1997, p. 10.

3 APLICABILIDADE DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

3.1 Conceitos e discussões do Projeto Político Pedagógico nas escolas

O Projeto Político Pedagógico se distingue enquanto um apontamento proposto que programa ações estratégicas, abalizadoras do papel do educador ante o mundo globalizado e complexo intercedido pelas metodologias modernas. Sabe-se que o projeto político-pedagógico é um instrumento que cogita a proposta educacional da escola, nos escopos das ações porvindouras, próximas e remotas da escola, tendo em vista que ele distinguirá a sociedade que concerne, com seus atributos e individualidades, solidificando o desenvolvimento desejado para a comunidade local.

Para concretização dessa visão, faz-se imprescindível refletir sobre o advindo e o atual da escola com o objetivo de esboçar um futuro distinto do presente. Dessa maneira, Ilma Passos Alencastro Veiga⁵³ afirma que projeto político pedagógico tem a ver com a coordenação do trabalho pedagógico em dois planos: como organização escolar como um todo e como disposição da sala de aula, compreendendo sua relação com o contexto social confinante.

Disso procede que o projeto político pedagógico não se sintetiza a um documento que considera somente a dimensão pedagógica, tampouco ao conjunto de projetos e de planos isolados de cada docente em sua sala de aula, mas sim, um artigo peculiar, que conjectura a realidade da escola situada em um contexto mais vasto que a influência e que é por ela influenciado. Em resumo, é uma ferramenta clarificadora da ação educativa da escola no todo.

Abranger a dimensão estruturante do projeto político pedagógico significa incluir e resistir às tantas convergências pós-modernas de culto ao conceito em detrimento ao teor e passar a idealizar o indivíduo como ser ético, refletindo seu desenvolvimento pessoal a partir dos parâmetros políticos, sociais e técnicos, visando não à observação da lógica do mercado de trabalho, mas sim à sua mudança.

⁵³ VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível*. 17. ed. Campinas: Papirus, 2004.

Mais um aspecto saliente, atingido na análise dos dados estruturante na elaboração do projeto político pedagógico é que as relações pessoais devem ser decompostas. Os atores abarcados como agentes de mudança, quer sejam gestores, professores, alunos ou familiares, de modo que seja ajuizada uma educação moderada em valores e desenvolvimento acadêmico significativos, causadoras de competência e aptidões, que afiancem ao cidadão o preparo para a vida, dando-lhes qualidades de encarar as situações distintas, protegendo a condição humana do exercício da cidadania.

A extensão da escola refere-se à ponderação acerca da sua identidade, isto é, despacha a cogitações em torno da sua direção, do seu passado, do seu presente e do seu futuro. A noção da trajetória escolar permite elaborar um projeto político pedagógico que seja a sinopse do que foi vivido, do que se vive e do que viverá, isto é, consentindo resgatar o passado, aparecer o presente e cogitar o futuro, envolver a sua identidade como um processo de constituição histórica que permite meditar de forma mais categórica.

Para apoderar-se a educação de qualidade, distinguir a identidade da comunidade escolar é fundamental. E para isso se faz indispensável uma gestão escolar que tenha essa visão, contemplando todas as extensões de uma gestão participativa e, consolidar o projeto político pedagógico da escola é um dos caminhos para a democracia efetiva. Por conseguinte, a escola carece de ouvir a todos, professores, funcionários, pais e alunos, antes de adotar deliberações, assim exercerá uma gestão mais democrática e mais participativa. Com a participação de todos, expede a instituição ao diálogo, logo, é de grande valor para o processo educacional.

A junção das três dimensões do PPP, dá subsídio e guia não somente aos gestores e docentes, porém toda a comunidade escolar. Como já mencionado antes ele necessita ser prático, claro e flexível, acomodar-se às indigências de aprendizagem dos alunos e à realidade escolar. Para isso é necessário que o PPP considere alguns aspectos triviais como:

- a) A missão: prover práticas pedagógicas, que acatem as disparidades, estimulando-as como elementos de desenvolvimento e acréscimo, adequação do teor, no desígnio de afiançar a inclusão;
- b) Clientela: estudantes e comunidade contígua;

- c) Elementos sobre a aprendizagem: garantia da aprendizagem eficaz, edificação de valores, ações pedagógicas que harmonizem a destreza da cidadania, onde o estudante possa afeiçoar-se como elemento efetivo no processo ensino e aprendizagem;
- d) Relação com os familiares: avaliar a promoção e constância da criança na escola, valorização da família e afiançar a participação ativa e acompanhamento dos pais na história escolar de seus filhos;
- e) Soluções: são os utensílios que permitam e promovam a difusão e assimilação dos saberes, motivando e despertando o empenho promovendo melhor aprendizagem;
- f) Diretrizes: são os preceitos imprescindíveis para a educação que norteiam o plano curricular das escolas e do Sistema de Ensino em concordância com a Lei de Diretrizes e Bases;
- g) Planejamento da ação: é o plano das ações e atividades a serem desenvolvidas, bem como as metas a serem obtidas.

O PPP exhibe muitos elementos acerca de todos os domínios da escola se transformando em um indispensável instrumento de planejamento e avaliação constante, carecendo de ser examinado e calculado a cada tomada de decisão. O PPP se torna um apontamento aberto e competente na medida em que toa de parâmetro para debater menções, conhecimentos e ações de curto a longo prazo.

Além de ser uma requisição legal e que precisa ser efetivada por todas as escolas do país, contudo não se deve atrelar exclusivamente em afiançar a execução da lei, mas avaliar o procedimento de autonomia das escolas.

O trâmite de preparação e implante do PPP não é uma tarefa simples, agencia o abarcamento e a concordância de todos a fim de que não se decomponha em mais um documento para ser comparecido ao começo do ano letivo e depois deslembado, guardado. As ações prevenidas nesse documento precisam primar por um ensino de qualidade, confirmando uma prática pedagógica expressiva, bem estruturada, competindo à instituição ordenar essas ações na esperança de afiançar o acesso, a constância e a ascensão.

A edificação do PPP carece de ser um andamento consagrado à organização, análise, participação, tomada de decisão e autonomia, onde todos os agentes notem-se a gosto para exhibir apreciações e sugestões, a fim de que possa ser garantida uma adequada edificação coletiva, onde todos são agentes e gestores.

O PPP deve permanecer situado nas necessidades da escola a qual precisará acatar, venerando suas especificidades, bem como o conjunto político no qual estão plantados. É imprescindível ao grupo gestor uma visão crítica, aberta, democrática na articulação para preparação do plano. Ele ainda antevê todas as atividades a constituírem desenvolvidas na escola, não somente no setor pedagógico, mas também administrativo.

Carece, nesse sentido, incluir como alvo a constituição de uma escola democrática, inclusiva, adequada para apreciar, em seu conjunto, as aspirações da comunidade que a compõe.

Para Libâneo⁵⁴, o PPP concebe a oportunidade de a administração, a coordenação pedagógica, os docentes e a comunidade escolar, vestirem a camisa de sua escola, deliberar seu desempenho estratégico na educação de jovens, crianças e adultos, aparelhar suas ações, objetivando atingir os desígnios que se indicam. É o ordenador, o referencial da história da escola.

A dinâmica quotidiana escolar requer um PPP que constitua a ponderação das discussões e táticas delineadas em conjunto para acolher à clientela, a partir das precisões de seu público alvo. As dificuldades precisam oferecer a direção, a bússola, ele necessita ser possível e sucessivo.

Para Veiga⁵⁵, a compreensão de um plano pedagógico deve oferecer algumas características:

- a) Ser método participativo de disposições;
- b) Constituir o trabalho pedagógico que apareçam as desordens e contradições;
- c) Proporcionar aberturas com base na autonomia da escola, o empenho mútuo entre os sujeitos educativos e a completa atuação no projeto;
- d) Expor alternativas que possam exceder possíveis dificuldades no transcorrer do trabalho;
- e) Apresentar o empenho com o desenvolvimento do cidadão;
- f) Necessita surgir do fato, dos problemas e seus motivos; prevenir formas de ser desenvolvido, diligente e analisado; ser obra da juntura de todos os engajados com a escola.

⁵⁴ LIBÂNEO, 2004.

⁵⁵ VEIGA, 2004.

Refletir o PPP é implicar que professores, coordenadores, gestores, pais e todo o grupo escolar se achem, se estabeleçam, para juntos construir sua analogia e delinear suas táticas.

Bem como a preparação e prática do Projeto Político Pedagógico da escola, é admirável estudar e examinar sobre a realidade local, investigar sobre o que se almeja de feito aberto e prático e que decorra a colaborar para esse método de edificação.

Para Veiga⁵⁶, a confissão daquilo que o grupo reflete e anseia, utiliza a solução metodológica do questionamento, da problematização, resumida nas questões. Por que indaga? Para atentar um balanço no sujeito, para colocar um repto que leve a uma meditação e cultura.

Nesse aspecto, o conjunto pedagógico e os professores têm como certos deveres frente ao PPP: a consistência e socialização dos alunos no conjunto escolar, classificar, pronunciar, estabelecer e seguir as atuações e táticas expressivas prevenidas no PPP, intercedendo o incremento e a concepção irrestrita dos seus alunos no procedimento de ensino-aprendizagem.

Os outros campos, tais como: secretaria, auxiliares em educação, portaria, dentro das escolas tem a cargo de cooperar de feito concreto para o bom funcionamento da instituição: cuidando, noticiando e contribuindo para o cumprimento das atividades efetivas para a prática das atividades pedagógicas; os educandos e a comunidade escolar constituinte pelas famílias exibem a esperança de ganhar uma formação que satisfaça às suas indigências, consideradas sua personalidade e importâncias.⁵⁷

Com analogia à legislação, na aceção das cláusulas de gestão democrática para o ensino público da educação básica segundo os incisos situados no art. 14 da Lei 9394/96 que antecipa o conhecimento dos profissionais da educação na laboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e localidade em conselhos escolares equivalentes. Assim, é fundamental lembrar que o PPP permite aos enredados em seu procedimento de elaboração e cumprimento, tomar ciência dos problemas encarados na escola e suas aceitáveis soluções, colocando a encargo de todos.

⁵⁶ VEIGA, 2004.

⁵⁷ VEIGA, 2004, p. 12.

Dessa maneira, erguer o projeto político pedagógico constitui encarar o desafio da mudança integral da escola, em todas as extensões: política, pedagógica, administrativa, e social. Um Projeto Político Pedagógico retornado para a constituição de uma gestão democrática não se compõe apenas na informação de determinados grupos de pessoas ou de projetos singulares arquitetado para ser exibido à instituição de educação e interesses superiores, mas no conhecimento grupal, no abarcamento de todas as frações da escola em sua incubação.

De acordo com Libâneo: o PPP é o apontamento que minudencia desígnios, diretrizes e atuações do procedimento educativo a ser adiantado na escola, anunciando a epítome das cobranças sociais e legais do código de ensino e os alvos e esperanças da comunidade escolar.⁵⁸

O PPP é considerado a identidade da escola, carecendo retratar em sua armação as ambições dos distintos administradores internos e externos da instituição de ensino, objetivando, dessa maneira, romper com o esfacelamento e divisão em segmentos da escola, por meio da participação grupal e eficaz de todos os implicados no procedimento ensino aprendizagem. Para ser duradouro, o PPP carece exibir estratégias que provoquem o incremento do trabalho pedagógico na escola.⁵⁹

Nesse aspecto a participação de todos os administradores envolvidos no método ensino-aprendizagem se faz de extrema importância. O projeto tem uma extraordinária contribuição no sentido de auxiliar a conquistar e concretizar a autonomia da escola, cunhar um ambiente, um *ethos* onde professores e conjunto se notem responsáveis por aquilo que lá incide, até mesmo em relação ao adiantamento dos alunos. De certa forma, é o Projeto que vai pronunciar, no interior da escola, a enfadonha experiência da descentralização e, através disto, consentir o diálogo sólido e inexaurível com a comunidade e com os aparelhos dirigentes.

Assim, toda Instituição Educacional necessita ter acentuada um contíguo de cláusulas e princípios que guiem suas ações pedagógicas. O PPP proporciona uma visão da escola como um todo, em todas as suas extensões. É um órgão que apresenta táticas e desígnios a serem contraídos mirando melhores efeitos dos alunos em seu adiantamento.

⁵⁸ LIBÂNEO, 2008, p. 18.

⁵⁹ LIBÂNEO, 2008, p. 19.

O PPP exige alteração em relação ao Planejamento Pedagógico, aceito que tem por alvo orientar a preparação e implemento dos planejamentos. Ao sentar para esquematizar o PPP é preciso pensar qual a percepção de Projeto Político Pedagógico será melhor empregada pelo grupo, quais os alvos e finalidades a serem seguidos, acatando as diferenças especificidades da escola.

De acordo com Veiga⁶⁰, é efetivo que o PPP entre outras considerações:

- a) Signifique um processo participativo de disposições;
- b) Demonstre a biografia da Instituição;
- c) Levante o Regimento Interno da escola;
- d) Estabelecer o trabalho pedagógico que desponte os conflitos e incoerências;
- e) Oferecer princípios com apoio na autonomia da escola, o empenho comum entre os administradores educativos e a completa participação no projeto;
- f) Despontar o empenho com o desenvolvimento do cidadão;
- g) Constitua-se elaborado a partir dos princípios norteadores;
- h) Siga e afira todo o processo;
- i) Seja fatível e preveja as qualidades favoráveis ao acréscimo e à avaliação;
- j) Apresente a eficaz participação de todas as subsequências da escola.

Para os profissionais da educação em suas múltiplas sequências uma das principais esperanças é a de uma escola introspectiva, ampla, e participativa, justa e democrática, na elevação da aprendizagem, bem como o reconhecimento, aptidão e aprimoramento profissional em uma gestão verdadeiramente democrática.

A totalidade envolvida no argumento escolar almeja por um PPP que verdadeiramente oriente e dê apoio para as obras grupais e de cada um de seus administradores. É imprescindível também que os gestores, componentes fundamentais nesse processo, conquistem o conhecimento de todos em todas as fases de preparação do PPP, desde sua efetividade até a estimativa garantindo a coletividade e o encargo de todos nas tomadas de definições, nas responsabilidades, nas conversações, na colaboração e nos compromissos. Os

⁶⁰ VEIGA, 2004.

gestores precisam ser compassivos à realidade de sua escola e de seu grupo de contribuintes, na constituição de uma escola independente e democrática.⁶¹

3.2 Avanços e Dificuldades na Construção da Gestão Escolar Participativa

As mudanças no aspecto social, político, histórico e cultural em que se vive ganha mais força quando se trata de fomentar a nova metodologia de gerir as instituições educacionais, haja vista que a gestão escolar passou por mudanças significativas no decorrer dos tempos no Brasil.

A gestão escolar, hoje, supera os processos administrativos, onde as decisões são centralizadas e fundamentadas apenas em aspectos burocráticos, dando destaque a uma gestão participativa, na qual todos os envolvidos na instituição educacional são partícipes desse processo.

A implantação de uma gestão democrática na escola deve estar em oposição ao autoritarismo da escola tradicional, visando a um novo modelo de organização que privilegia o conhecimento, a compreensão e a participação de todos, que deve se constituir num espaço de implementação de várias ações e a construção de um projeto pedagógico que privilegie a reflexão dos interesses coletivos.

Paro, aponta os condicionantes internos e externos que têm dificultado a participação na dinâmica da vida escolar.⁶² Distingue os condicionantes internos em: político-sociais, que refletem os interesses dos grupos dentro da escola; em materiais, que refletem as condições objetivas em que se desenvolvem as práticas e relações no interior da unidade; em institucionais, que têm estabelecido os mecanismos de ação coletiva com um caráter formalista e burocratizado; em ideológicos, que refletem a concepção de participação das pessoas que trabalham na escola.

Botler faz referência à legislação para embasamento da gestão escolar, quando cita:

A gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, cuja redação pautada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma "formadora de

⁶¹ LIBÂNEO, 2008, p. 23.

⁶² PARO, 2001, p. 54.

um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, gerado pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local.⁶³

Em relação à comunidade destacam-se os condicionantes econômicos e culturais calcados nas condições objetivas de vida da população, os referentes ao “desinteresse” dos pais, os que tratam da tendência “natural” à não participação e, ainda, os que se referem ao medo que os não escolarizados têm da escola.⁶⁴

Entende-se assim que a gestão democrática pressupõe, além da participação, um processo educacional transformador da sociedade e exercício da cidadania, garantindo a qualidade do ensino.

Assim, a LDB prevê em seu artigo 3º., inciso VIII, que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, entre outros; mediante a “participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica” e a “participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalente” (art. 14º., incisos I e II); mediação ao fato de que serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira” por parte dos “sistemas de ensino” (art. 15º.).⁶⁵

O cumprimento da função educativa da escola exige o envolvimento dos atores da comunidade escolar e de representantes da comunidade local com efetiva participação na definição de aspectos substantivos que garantam a qualidade da educação escolar. De acordo com Toro e Werneck, a participação de diversos atores em um processo de mobilização social é, ao mesmo tempo, um objetivo a ser alcançado e um meio para envolver e realizar outros objetivos almejados.⁶⁶

A educação é um processo histórico de produção da existência humana. A escola, como prática social da educação, é uma intervenção intencional nesse processo de formação humana. A evolução da prática educativa escolar trouxe novas exigências para gestão do trabalho pedagógico-educativo. Além disso, a própria gestão da educação passou por uma evolução teórico-prática.

⁶³ BOTLER, Alice Happ. Autonomia e Ética na Gestão Escolar. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga-Portugal, v. 16, n. 1, p. 121-135, 2003. p. 121.

⁶⁴ PARO, 2001, p. 58.

⁶⁵ BRASIL, 1996, p. 26.

⁶⁶ TORO; WERNECK, 2004, p. 33.

A democratização da gestão escolar não pode restringir-se aos limites da escola, mas sim, envolver toda a comunidade escolar e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de acompanhamento democrático da educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os objetivos da sociedade.⁶⁷

[...] a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são fundamentais para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos.⁶⁸

A Gestão democrática implica na efetivação de novos processos de organização e gestão baseados numa dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

A participação é um conceito central na área organizacional, e na sua enunciação estão subsumidas questões fundamentais relacionadas com a repartição de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, mecanismos de coordenação e integração e processo de tomada de decisão.⁶⁹

A participação é, então, um dos requisitos fundamentais para a organização do trabalho escolar, uma vez que a tomada de decisão de forma compartilhada é um dos pilares da gestão democrática.

Em consonância com N. Rodrigues⁷⁰, quando afirma que a escola não é um lugar onde cada um pode fazer o que quer: ela é um lugar onde todos trabalham para a realização de um projeto coletivo da sociedade, em primeiro lugar, e de um projeto coletivo de uma dada comunidade, em segundo, projeto este que todos se obrigam e ao qual têm o dever de respeitar.

Portanto, é na escola que as atitudes democráticas da gestão escolar abrangem o exercício e a prática coletiva dos processos de planejamento, tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados.

⁶⁷ PARO, 2001, p. 59.

⁶⁸ DOURADO, 2007, p. 34.

⁶⁹ MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas, 1987. p. 939.

⁷⁰ RODRIGUES, N. *Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação*. 11. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

A participação é um dos principais meios de se assegurar a gestão democrática aos atores da comunidade escolar e da comunidade local, possibilitando o envolvimento de todos.

Na concepção de Paro, a característica fundamental da gestão é a intercessão para a consolidação de fins. A educação é o próprio fim e sentido da gestão escolar.⁷¹ A educação tem um necessário e indispensável componente democrático. Portanto, é preciso que exista a coerência entre os objetivos e a mediação prática que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária.

Gestão democrática implica parceria dos membros da comunidade escolar e representantes da comunidade local objetivando resultados de êxito no processo de ensino aprendizagem. Entender a gestão democrática da educação pressupõe a democracia participativa, a descentralização e a autonomia da escola, que possibilitam uma nova abertura nas decisões escolares, propiciando a qualidade do ensino oferecida.

A gestão democrática constitui um procedimento muito importante no processo de avaliação institucional, especialmente quando se busca entrosamento significativo de uma equipe. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base, a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.⁷²

Os principais processos de uma gestão democrática se dão pela busca de uma escola, aberta e participativa, sendo agentes desta gestão professores e demais servidores, alunos e Conselho Escolar, numa busca contínua da superação de suas dificuldades e implementação de sua gestão e demais ações da escola.

A partir da Constituição Federal de 1988, veio à tona entre outros temas a implementação dos Conselhos Escolares, evidenciando a ampliação da participação social na defesa do interesse público e maior controle da escola pública como espaço de coparticipação entre o Estado e a Sociedade.

⁷¹ PARO, 2001, p. 15.

⁷² SOUZA, Ângelo Ricardo [et al.]. Caminhos Possíveis na Construção da Gestão Democrática da Escola. In: *Planejamento e trabalho coletivo*. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. da UFPR. 2005. p. 15-22 (Gestão e Avaliação da Escola Pública).

As mudanças passam a ocorrer de fato com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), promulgada em 1996. A LDB, embora pesem os seus limites e condicionantes, passou a representar a expressão das lutas efetivadas entre as diversas forças sociais e, dessa forma, apresentou-se como um balizador para as políticas educacionais no país e conseqüentemente para as políticas de democratização da escola e da gestão escolar.

No artigo 14, a Lei estabelece que os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público da educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- a) Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.
- b) Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.⁷³

É de fundamental importância desenvolver na gestão democrática competências e habilidades para que a mesma possa relacionar teoria e prática. A comunidade escolar que detém tais conhecimentos encontra-se melhor preparada para desempenhar as suas responsabilidades com mais segurança, com o apoio da gestão democrática.

Todo este processo contribui para que os alunos se tornem novos cidadãos críticos e participantes da sociedade e conseqüentemente, tenham maiores chances de ingressar numa profissão, em igualdade de condições com os demais indivíduos.

É sabido que todos os envolvidos na gestão democrática devem estar imbuídos de compromisso e que cabe a cada um, a cada segmento escolar, a contribuição significativa para que a gestão participativa consiga atingir os seus objetivos.

Moacir Gadotti⁷⁴, ao debater os impedimentos e fronteiras que surgem quando se busca praticar métodos de gestão colegiada, argumenta que é necessário que a escola crie um ambiente que agencie o movimento de dados em todas as etapas do programa e do preparo do fazer pedagógico.

A começar da edificação do PPP é imprescindível atentar-se em constituir o trabalho de maneira a acatar as expectativas, prevendo atenuar efeitos como: autocratismo, organização, fragmentações e/ou desordens que possam levar à

⁷³ DOURADO, 2004, p. 22.

⁷⁴ GADOTTI, Moacir. *Escola cidadã*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

separação e ao fracasso, transmitindo-o a um mero documento “imprescindível”, determinado validamente ou um documento necessário para os gestores ao tomarem posse em suas escolas.

Art. 12. As organizações de ensino, estimadas os preceitos comuns e as do seu aparelho de ensino, terão a delegação de:

I – Formar e adimplir seu parecer pedagógico;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I – Envolver-se na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – Organizar e impender plano de trabalho, secundário a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14. As leis de ensino determinarão as normas da gestão democrática do ensino público na educação fundamental, de acordo com as suas características e segundo os seguintes princípios:

I – Envolvimento dos profissionais da educação na preparação do projeto pedagógico da escola [...].⁷⁵

De acordo com Veiga (1995), na extensão pedagógica habita a possibilidade da realização da intencionalidade da escola, que é o desenvolvimento do cidadão atuante, responsável, interessado, decisivo e criativo. Pedagógico na maneira de deliberar as ações educativas e as qualidades necessárias às escolas de cumprirem seus alvos e sua deliberalidade.

Torna-se preciso a envoltura de todos nessa expedição para que se possam partilhar as cargas para decidir as direções da escola. Um PPP bem constituído proporciona a identidade da escola sem camuflagens ou escapatórias e acomoda à equipe garantia nas discussões, cogitações e tomadas de decisões.

Ao longo do procedimento de preparação do PPP alguns ‘desleixos’ podem ser impedidos para que não inutilizem sua organização, potência e prestabilidade, pois pequenos enganos podem criar grandes transtornos.

Como exemplo pode-se enumerar: Impedir exemplos prontos ou repetidos de outros Projetos Políticos Pedagógicos ou de escolas com realidades muito distintas uma da outra, ou empregar serviços de conselheiros externos; formá-lo apenas para desempenhar uma colocação burocrática; guardá-lo examinando simplesmente quando preciso seu envio à Secretaria de Educação ou exibi-lo a

⁷⁵ LUCE, Maria Beatriz, MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. *Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências*. Disponível em: <http://www.pead.faced.ufrgs.br/sites/publico/eixo5/organizacao_escola/modulo1/gd_concepcoes_vivencias.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016. p. 9.

estagiários que careçam consultá-lo; desprezar dificuldades e/ou confusões durante a sua preparação e aproveitamento; depreciar a opinião e cooperação do grupo, fazer desse apontamento propriedade particular da direção da escola; a adequada armação verticalizada dos sistemas educacionais.

Em meio às muitas dificuldades acometidas, uma das mais atuais no procedimento de laboração e execução do PPP é a grande resistência à participação na elaboração do PPP. Grande parte dos profissionais da escola, como por exemplo, os auxiliares em educação balanceiam em fazer parte e dar sua ajuda por se sentirem desconfortáveis ou ausentes aos temas abordados, creem que por não serem professores, seus conceitos não serão levados em consideração, outros afirmam ser perda de tempo, pois compreendem que o PPP irá se tornar em mais um projeto guardado na gaveta.

A ausência de compreensão e acolhimento de ideias novas, carência de conhecimento, carência de autonomia, carência de tempo, de preparo, de pessoal, de materiais, desimpedimento, autoritarismo dos gestores, insciência da realidade da escola, ausência de acordo entre os profissionais e até mesmo deficiência de ambiente físico são impedimentos para a elaboração do PPP.

Ainda podem ser aceitos também como motivo de dificuldade na prática do PPP, a falta de concordata e responsabilidade dos pais com os contextos da escola e da vida escolar de seus filhos.

CONCLUSÃO

Com a expectativa de uma escola melhor, incita-se apontar determinadas canalizações presumíveis para a construção de um Planejamento Político Pedagógico alinhado à modalidade participativa de gestão para discussão, partindo da necessidade de melhor entender o nexos das políticas educacionais e suas expectativas para a escola.

Ressalta-se que no atual modelo de gestão da escola, com base no princípio democrático, segundo a legislação norteadora da educação básica, (Arts. 12, 13 e 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996)⁷⁶, faz-se necessário entender a conceituação do Projeto Político Pedagógico – PPP, concebido como um dos instrumentos de gestão escolar obrigatório, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Esse projeto ressalta a proposta educacional da escola e que deve ser elaborado coletivamente com a participação de todos os profissionais da educação e da comunidade escolar, entendendo-se por comunidade escolar todos os envolvidos direta e indiretamente no processo de ensino e aprendizagem, os quais também se envolvem com a execução dos objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico.

O PPP, por ser construído coletivamente, apresenta três dimensões: técnico, político-social e Pedagógica, essencialmente voltadas para educação, já que as intenções pedagógicas da escola e os passos que serão dados para sua consecução são frutos de uma ação construída em conjunto pela escola e por toda a comunidade escolar.

Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a proposta de formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, também, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às instituições educacionais e especificamente a escola, de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Nesta perspectiva, compreendendo a necessidade emergente de consolidação da prática e da práxis do projeto político pedagógico, enquanto

⁷⁶ BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 22 jun. 2017.

instrumento documental necessário para nortear o trabalho educativo da escola e da comunidade educacional.

Primeiro, ponderar que o Projeto Político Pedagógico alude em apreciar a gestão participativa para a sua constituição; em seguida, compreender que o Projeto Político Pedagógico significa discutir, concomitantemente, a organização do trabalho escolar. O professor como articulador de assuntos pedagógicos carece da coletividade para conduzir o trabalho escolar.

Não é razoável sugerir intercessão na escola, sem, necessariamente, ponderar criticamente a participação da sociedade escolar.

A gestão escolar atual, edificada debaixo de dificuldades e desafios históricos, sobrepuja o meramente administrativo, de decisões burocráticas, e abre espaço a um novo modelo de gestão participativa.

Agora, embasado legalmente, a democratização da gestão escolar salta os limites da escola envolvendo a comunidade em geral em quantidade e qualidade ajustados com deveres do poder público e de segundo os objetivos da sociedade.

A implantação de uma gestão democrática na escola deve estar em oposição ao autoritarismo da escola tradicional, visando a um novo modelo de organização que privilegia o conhecimento, a compreensão e a participação de todos, que deve se constituir num espaço de implementação de várias ações e a construção de um projeto pedagógico que privilegie a reflexão dos interesses coletivos.

O Colegiado Escolar deve sempre representar um viés para a discussão da gestão participativa, como uma forma de inserção grupal. Existe ainda uma grande indigência da revisão de cada um e o compromisso com nos seus devidos afazeres, com fiel conhecimento de causa e ocupação.

Destaca-se ainda que, independente do cerne em relação à gestão participativa e o que ela concebe na essência da escola, a possibilidade de conduzir o trabalho periódico com o espaço instituído e articulado pela própria conjuntura para interesses hegemônicos, remata-se que quaisquer ações dependem do compromisso de cada um. O coeficiente de empenho é a obtenção das conquistas obtidas no sítio político e pedagógico.

Por fim, no método de certificação, motivação e apelo à participação são situações importantes e deve-se levar em conta que o dia-a-dia escolar é produto da atuação de atores que têm o poder de fazer a trama entre o geral e o particular,

quando carecem de produzir significados e contar com a adesão dos seus componentes.

Por consequência, a extensão social e o âmbito político compõem dimensões intrínsecas das ações educativas. Sem ignorar que as decorrências das políticas socioeconômicas atuam profundamente sobre os resultados das políticas públicas educacionais, cuja consolidação se dá na sala de aula, aspira-se chamar a atenção para o caso que há um ambiente de atuação nas escolas que pode ser empregado como um dos meios de se buscar aprimorar a educação, em face das admissíveis qualidades de escolhas que o atual governo brasileiro e a seriedade dos espaços locais pintam delinear.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, Cortez, 2003.

ALMEIDA, José Luciano Ferreira de. *Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná*. Disponível em: <<http://www.nupe.ufpr.br/luciano.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

ALVES, Rubem. *Ensinando política à crianças e adultos*. Curitiba: Nossa Cultura, 2009.

BECKER, Carl L. *O dilema da democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

BOTLER, Alice Happ. Autonomia e Ética na Gestão Escolar. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga-Portugal, v. 16, n. 1, p. 121-135, 2003.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Ministério da Educação. Brasília, 1988.

_____. *Indicadores da Qualidade na Educação: Ação Educativa*. Brasília/DF: Unicef, PNUD, Inep-MEC, 2004. p. 31. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2017.

_____. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 22 jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. *Conselhos Escolares*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>>. Acesso em: 28 de jun. 2017.

CARBONELL, Jaume. *A aventura de inovar a mudança na escola*. Porto Alegre: Artemed, 2002.

CARREIRA, Denise, *Indicadores da qualidade na educação: relações raciais na escola*. São Paulo: Ação Educativa, 2013.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, Romualdo P. de. *Constituições Estaduais Brasileiras e Educação*. São Paulo, Cortez, 1993.

CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de Escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.). *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

DOURADO, Luis Fernandes et al. *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília: MEC, SEB, 2004.

DRABACH, Neila Pedrotti, MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. *Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades*. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

EISENBERG, José. *Justificação, aplicação e consenso: notas sobre democracia e deliberação*. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582001000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 jul. 2017.

FARIA, Cláudia Feres. Democracia deliberativa: Habermas, Cohen e Bohman. *Lua Nova*, São Paulo, n. 50, p. 47-68, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n50/a04n50.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

FERREIRA, Naura S. C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2008.

FUNG, A., COHEN, J. Democracia radical. *Política & Sociedade*, América do Norte, n. 6, 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/1293/1210>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

GADOTTI, Moacir. *Escola cidadã*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

GUGLIANO, Alfredo Alejandro. Democracia, participação e deliberação: contribuições ao debate sobre possíveis transformações na esfera democrática. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, vol. 4, n. 2, p. 257-283, 2004. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/14/1616>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

LACERDA, Beatriz P. *Administração Escolar*. Revista Atualizada. São Paulo: Pioneira, 1977.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCE, Maria Beatriz, MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. *Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências*. Disponível em: <http://www.pead.faced.ufrgs.br/sites/publico/eixo5/organizacao_escola/modulo1/gd_concepcoes_vivencias.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016.

LUCHMANN, Lígia Helena Hahn. A representação no interior das experiências de participação. *Lua Nova*, São Paulo, n. 70, p. 139-170, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n70/a07n70.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

LUFT, Celso Pedro. *Minidicionário Luft*. São Paulo. Ática, 2000.

MARÇAL, Juliane Correa, SOUSA, Jose Vieira. *Progestão: como promover a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola? Módulo III*.

Coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado- Brasília: CONSED- Conselho Nacional de Secretarias de Educação, 2001.

MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas, 1987.

NAVARRO et al. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. *Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania*. Brasília: MEC, SAEB, 2004.

OLIVEIRA, Lindamir Cardoso Vieira. *Gestão do trabalho pedagógico, novas tecnologias e inovações na cultura escolar: uma intersecção a ser estudada*. 2008.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2001.

RODRIGUES, N. *Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação*. 11. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

ROMÃO, José. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi de. *Gestão do projeto político pedagógico: entre corações e mentes*. São Paulo: Moderna, 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política*. 41. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2009.

SILVA, Ana Célia Bahia, CARVALHO, Maria Celeste da Silva. *Progestão: Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola? Módulo V*. Coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado- Brasília: CONSED- Conselho Nacional de Secretarias de Educação, 2001.

SILVA, Claudia Dias. *Eleição de diretores escolares: avanços e retrocessos no exercício da gestão democrática da educação*. Disponível em: <<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/rgav9n3claudiasilva.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

SILVA, Daniela R. *Democracia e Direitos Políticos*. Campinas: [s.n], 2005.

SILVA, José Afonso. *Ação Popular Constitucional: doutrina e processo*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1968.

SOUZA, Ângelo Ricardo [et al.]. Caminhos Possíveis na Construção da Gestão Democrática da Escola. In: *Planejamento e trabalho coletivo*. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação,

Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. da UFPR, 2005. (Gestão e Avaliação da Escola Pública).

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível*. 17. ed. Campinas: Papirus, 2004.

VIEIRA, S. L. Educação e Gestão: extraindo significados da base legal. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

WERLE, Flávia Obino Correia. *Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.