



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**DECISÕES COLETIVAS COMO PROCESSOS
COMPARTILHADOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO
ESCOLAR**

Monografia de Especialização

Raquel Daiane Fraga Amann

Três Passos, RS, Brasil

2012

DECISÕES COLETIVAS COMO PROCESSOS COMPARTILHADOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Raquel Daiane Fraga Amann

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientador(a): Prof^a. Marilene Gabriel Dalla Corte

Três Passos, RS, Brasil

2012

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**DECISÕES COLETIVAS COMO PROCESSOS COMPARTILHADOS
DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por
Raquel Daiane Fraga Amann

COMISSÃO EXAMINADORA:

Marilene Gabriel Dalla Corte, Dr. UFSM.
(Presidente/Orientadora)

Celso Ilgo Henz, Dr. UFSM.

Hugo Antonio Fontana, Dr. UFSM.

Três Passos – RS, 08 Dezembro de 2012.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus pela oportunidade de cursar uma pós-graduação pela UFSM, um sonho realizado e valorizado por mim enquanto acadêmica.

A meu esposo amado, pelo incentivo e valorização, à minha filha do coração que ficou muitas horas sentada no colo da mãe enquanto digitava a monografia e pelo incansável amor dos dois por mim.

Aos meus pais, pelo incentivo e por acreditarem em mim. Pela minha maninha Priscila Tais Fraga que me auxiliou na parte da tecnologia principalmente. A quem amo de paixão. Obrigadão!

À orientadora Marilene Gabriel Dalla Corte, pelo cuidado, retorno, competência e disponibilidade na orientação deste trabalho.

A toda equipe de Professores e Tutores de que é composta a EAD da UFSM, Pólo de Três Passos (RS), pela disponibilidade em ofertar uma Especialização de qualidade, estando sempre à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou dificuldades. Principalmente à tutora presencial Zenaide Tomm, pelo carinho, apoio e dedicação constante pela turma e por mim. Valeu!

Á uma grande amiga, aquela que posso contar em todas as horas Karla Klemann. Obrigada!

Enfim, obrigada a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para que eu pudesse concluir com êxito este trabalho. Por suas amizades grandiosas. Vocês são muito especial para mim.

A gestão democrática abre um campo fértil para uma nova prática de fazer e viver educação, onde haverá necessidade de negociar, compartilhar responsabilidade, de avaliar alternativas antes da tomada de decisões, visando, sobretudo, À CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA ESCOLA.

Neidson Rodrigues

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

DECISÕES COLETIVAS COMO PROCESSOS COMPARTILHADOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

AUTORA: RAQUEL DAIANE FRAGA AMANN

ORIENTADORA: MARILENE GABRIEL DALLA CORTE

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 08 Dezembro de 2012.

Esta monografia apresenta discussões e reflexões acerca das decisões coletivas e participativas na gestão escolar, partindo do pressuposto de que precisam constituir-se processos de transformação, de busca da autonomia e cidadania, voltadas para a democratização da escola básica. Problematisa os preceitos e os mecanismos em que a gestão democrática está embasada, assim como os processos de decisões e ações na escola básica. Nessa perspectiva, objetiva, de maneira geral, destacar e refletir acerca da importância das decisões coletivas na gestão escolar como processos compartilhados voltados para a democratização da escola básica. Foi realizado um estudo bibliográfico, no qual, com o auxílio de autores da área da gestão educacional, discutiu-se a gestão democrática em suas implicações à organização escolar, a participação e o comprometimento coletivo na gestão escolar e, também, a importância e a repercussão dos mecanismos de participação da comunidade à democratização da escola. Com este estudo foi possível ampliar os debates entre o que é possível e viável em termos de gestão democrático-participativa e quais os papéis e as responsabilidades da comunidade escolar, especialmente dos gestores e integrantes dos órgãos colegiados, como agentes de mobilização social e transformadores das práticas centralizadoras e burocráticas na escola. Conclui-se que com práticas político-pedagógicas dialógicas, participativas, compartilhadas e comprometidas a escola poderá tornar-se efetivamente democrática.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Democratização. Participação. Coletividade.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

DECISÕES COLETIVAS COMO PROCESSOS COMPARTILHADOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

AUTORA: RAQUEL DAIANE FRAGA AMANN

ORIENTADORA: MARILENE GABRIEL DALLA CORTE

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 08 Dezembro de 2012.

This monograph presents discussions and reflections on the collective decisions and participatory school management, assuming it must constitute transformation processes in pursuit of autonomy and citizenship, aimed at democratization of basic school. Discusses the principles and mechanisms by which democratic management is based, as well as the processes of decisions and actions at school. From this perspective, objective, generally, highlight and reflect on the importance of collective decisions in school management as shared processes aimed at democratization of basic school. We conducted a bibliographic study, in which, with the aid of authors in the area of educational administration, discussed the democratic management in its implications for school organization, participation and collective involvement in school management and also the importance and impact of mechanisms for community participation in the democratization of school. With this study it was possible to extend the debates between what is possible and feasible in terms of democratic participative management and the roles and responsibilities of the school community, especially the managers and members of collective bodies as agents of social mobilization and transformers centralized and bureaucratic practices in school. We conclude that with political and pedagogical practices dialogic, participatory, shared and committed school can become really democratic.

Keywords: Educational Management. Democratization. Participation. Collectivity.

LISTA DE SIGLAS

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

EAD - Educação a Distância

UAB - Universidade Aberta do Brasil

RS - Rio Grande do Sul

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA PRÁTICA POSSÍVEL.....	12
1.1 DEMOCRACIA: UMA POSIÇÃO PENSADA EM CONJUNTO OU PREDETERMINADA?.....	18
1.2 PARTICIPAÇÃO NÃO COMO MERA OBRIGAÇÃO MAS COMO RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS.....	21
2 A PARTICIPAÇÃO E O COMPROMETIMENTO COLETIVO NA GESTÃO: UM OLHAR NOS MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA	25
2.1 PARTICIPAÇÃO CONSCIENTE GERA TRABALHO COLETIVO E EFICAZ...38	
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	43

INTRODUÇÃO

Sabendo que a escola tem papel importante na educação de crianças e adolescentes, e que a família é fundamental na formação do caráter do indivíduo, espera-se que a aproximação de maneira participativa e democrática entre os sujeitos envolvidos no processo educacional oportunize melhorias entre as relações comunidade e instituição escolar. Assim sendo, este trabalho monográfico prioriza destacar a importância das decisões coletivas na gestão escolar como processos compartilhados de transformação, de busca da autonomia e cidadania, voltados para a democratização da escola básica.

Investir no planejamento escolar estruturado e articulado, tendo por base a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários), certamente, potencializa a [re]construção de uma escola democrática. Nesta perspectiva, o planejamento requer se constitui participativo, já que é uma maneira compartilhada e coletiva de pensar, articular e transformar aspectos importantes que envolvem a realidade escolar. Cabe, portanto, à escola, enquanto instituição que é pensada e articulada por pessoas em sua cultura organizacional, procurar desenvolver práticas participativas visando a mudança nas relações e ações administrativo-pedagógicas-financeiras. Diga-se de passagem, pouco acontece, tendo em vista a falta de conhecimento e/ou compreensão sobre o que é gestão democrática. Sendo assim, surge a importância da busca e estudo sobre o tema que é recente e importantíssimo. Escola que quer ser democrática precisa exercer democracia e querer um coletivo eficaz e responsável.

Isto posto, e pela experiência vivenciada em sala de aula enquanto educadora, justifica-se como surgiu a inquietação em aprofundar estudos sobre a temática de pesquisa em questão, ou seja, tentar discutir, primeiramente teoricamente, o que propõe e defende a teoria e os marcos legais quanto à democratização da escola em seus princípios – em especial a participação traduzida

pela coletividade e compartilhamento de ideias e ações, assim como em seus mecanismos que podem potencializar a consolidação de processos democráticos na escola básica.

Muitos são os desafios que encontramos em relação aos processos decisórios na gestão escolar, entre os quais está a dificuldade de mudanças de paradigma em relação à postura dos educadores. Sabe-se que a falta de união, de conhecimento e compreensão das políticas públicas para a educação básica, assim como a pouca valorização profissional por parte do poder público desencadeia muitos dos problemas que as escolas enfrentam atualmente. Sendo os educadores responsáveis primeiramente enquanto educadores e depois como agentes destas mudanças, mas deixando claro a todos que fazer parte de uma gestão democrática envolve mais do que o querer, envolve o viver a gestão de fato. Assim, não basta apenas constar nos pressupostos e na legislação vigente orientações e discussões sobre a gestão democrática, mas buscar meios para a sua consecução efetiva e com sucesso; daí a importância de nós educadores nos instrumentalizarmos acerca destas questões para articularmos cada vez mais processos democráticos nas escolas.

A problemática desta pesquisa esteve centrada em verificar em que preceitos e mecanismos a gestão democrática está embasada e, portanto, como devem acontecer os processos de decisões coletivas e o compartilhamento de ações em uma escola. Nessa perspectiva, objetivou-se, de maneira geral, destacar e refletir acerca da importância das decisões coletivas na gestão escolar como processos compartilhados voltados para a democratização da escola básica.

Foi realizado um estudo bibliográfico, no qual, com o auxílio de autores da área da gestão educacional, entre eles, Ferreira (2001), Libâneo(2008), Luck(2008), Paro(2010) e Vieira(2005)em que se discutiu a gestão democrática em suas implicações à organização escolar, a participação e o comprometimento coletivo na gestão escolar e, também, a importância e a repercussão dos mecanismos de participação da comunidade à democratização da escola. Esta pesquisa procura aproximar sobre o que é defendido pelas discussões dos autores ao que é vivido pelos educadores no cotidiano da escola básica, contribuindo, portanto, com um processo contínuo de aprendizagem acerca da gestão escolar democrática.

Já que vivemos numa sociedade onde a tecnologia nos leva além dos limites pré-determinados, somos levados também a pesquisar e nos deixar sair da zona de tranqüilidade, pois, um bom gestor precisa assumir atitude de pesquisador, não apenas lendo, mas refletindo e mudando práticas tradicionais e enraizadas no paradigma técnico-científico que gestão escolar.

De acordo com Dourado (1998, p. 79), “a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola”. Partimos do pressuposto, portanto, que a gestão verdadeiramente democrática tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade no cotidiano da escola e, especialmente, nos momentos de tomadas de decisões. Entendemos que esse processo democrático requer participação que requer ser conquistada pouco a pouco, mas de maneira coletiva, compartilhada e comprometida.

1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA PRÁTICA POSSÍVEL

A Constituição Federal de 1988 legitima, em seu art. 206, a gestão democrática como um dos princípios educacionais indispensáveis ao compartilhamento das ações educativas, na perspectiva de participação e comprometimento por parte dos os segmentos sociais e dos atores da comunidade escolar. Este princípio constitucional está voltado para a conquista da melhoria significativa da qualidade da educação pública.

Seguiu-se à Carta Magna a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9.394 de 1996, cujo art. 2º, Título II, se refere aos princípios e fins da educação nacional, em que especifica ser a educação dever da família e do Estado, atendendo, dessa forma, aos preceitos constitucionais balizadores da democracia, da coletividade, da responsabilidade de todos "[...] na busca de que a educação se torne um dos caminhos para a democratização e para a transformação social" (BEZERRA, 1996, p. 102). Sendo ela realizada na escola e na sociedade como um todo.

Segundo Furtado (2005), uma das explicações para a incorporação desse princípio à LDB encontra-se no fato de que, no final da década de 1980, o Brasil saía de um período de governos ditatoriais com a expectativa de viver relações mais democráticas. Daí a necessidade de a gestão da escola, também, se inserir nesta nova maneira de pensar, organizar e implementar a educação básica.

O caráter autoritário e centralizador do Estado brasileiro durante o regime militar (1964 – 1985) passou a ser questionado por setores progressistas que reivindicavam a implantação de procedimentos mais transparentes e de maior participação no controle público: na verdade era a gestão do próprio estado que estava em pauta. Os partidos de oposição ao regime militar, que disputaram as eleições de 1982, incorporaram nas suas plataformas de governo perspectivas participativas e democráticas. (FURTADO, 2005, p. 60).

Nessa lógica, a proposta da gestão democrática ganhou corpo no contexto de transição e na contestação das práticas de gestão escolar dominantes historicamente, especialmente sob a vigência do regime militar, e, portanto, na luta

pela construção de uma nova escola. Uma escola aberta à participação popular e comprometida com seus interesses históricos, com vistas a mudanças sociais duradouras e significativas para esse segmento.

Por meio de uma breve reflexão sobre o texto da LDB, podemos dizer que o princípio da gestão democrática tem como interlocutor o autoritarismo hierárquico configurado não só na administração, mas, também, nas relações pedagógicas, pois se a natureza da gestão não é democrática, ela apenas poderá ser autoritária, não há um meio termo. “Numa sociedade que se quer democrática, é possível, a pretexto de se garantir liberdade à iniciativa privada, pensar-se que a educação [...] possa fazer-se sem levar em conta os princípios democráticos?” (PARO, 2001, p. 80). Assim sendo, é possível dizer que a conquista da democracia no âmbito escolar foi e é parcial, pois favoreceu a participação de professores, pais, funcionários e alunos na gestão, por meio dos Conselhos de Escola, Grêmios Estudantis, mas, por outro lado, o princípio da gestão democrática ficou a mercê das diferentes interpretações, concepções e práticas de gestão e democracia.

Oliveira (1997, p.95) alerta:

O processo de regulamentação do art. 206 da Constituição Federal vem se transformando numa arena onde diferentes projetos disputam sua mais adequada interpretação. Por isso, a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação. A leitura que se faz dos termos gestão e democracia e, ainda mais, da combinação de ambos, varia conforme os projetos.

Dessa maneira, a LDB n. 9.394/96 (BRASIL, 1996), orienta e normatiza a gestão democrática explicitando que:

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

Nessa perspectiva a LDB aponta nos artigos 14 e 15 que a participação da comunidade escolar, com autonomia, deverá acontecer para que se efetivem os princípios promulgados no seu artigo 3º.

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

I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

Art. 15- Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público.

Com base na leitura e interpretação da Lei é possível afirmar que seu artigo 3º referenda e reitera a Constituição Federal de 1988, no que se refere à gestão democrática do ensino, acrescentando, nos demais artigos a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade no Conselho de Escola, que se trata de uma conquista já implantada, cabendo à Lei somente reforçar o seu caráter deliberativo, o que não de fato não se concretizou efetivamente pelos sistemas de ensino, justamente pelos encaminhamentos unilaterais, verticalizados e autonomia parcial.

A questão da autonomia, mencionada no artigo 15, é apontada na dimensão pedagógica, administrativa e financeira. A esse respeito, Paro (2001, p. 83-84) comenta que:

[...] É preciso, entretanto, estar atento para, com relação à autonomia administrativa, não confundir descentralização de poder com desconcentração de tarefas, e, no que concerne a gestão financeira, não identificar autonomia com abandono e privatização. A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si só, ou por seus representantes, nas tomadas de decisão [...] No que concerne a autonomia pedagógica [...] ela deve se fazer sobre bases mínimas de conteúdos curriculares, nacionalmente estabelecidos, não deixando os reais objetivos da educação escolar ao sabor de interesses meramente paroquiais deste ou daquele grupo na gestão da escola.

Para que se construa uma gestão democrática é necessário que haja a mudança nos fins da escola, de forma que esses fins estejam a favor da classe trabalhadora e não mais a serviço da ideologia do capital. O caminho para a democratização da escola é árduo e permeado por muita luta. Sendo necessário

repensá-la constantemente, inclusive pela equipe diretiva, professores, funcionários e demais integrantes da realidade educacional. Levando-os a se apaixonarem pela gestão e assim, após criarem o gosto viverem ela de fato na escola, nas salas de aula e no cotidiano escolar.

Para que a gestão educacional aconteça efetivamente, precisamos entender que ninguém detém o poder dentro da instituição escolar, mas que cada um possui a sua função e precisa cumpri-la com responsabilidade e clareza ao que foi incumbido a realizar. Respeitando sempre a legislação vigente da instituição onde se faz parte. Como coparticipantes deste processo são levados a buscar soluções conjuntas e distintas, somando assim para que a democracia aconteça de fato.

Ser autônomo e ao mesmo tempo democrático não é uma tarefa fácil, pois vemos que muitas escolas estão confundindo os dois termos, sendo muitas vezes autoritárias e arbitrarias em algumas situações. Faz-se necessário repensar práticas antigas como a questão da reprovação, a questão do aluno valer pela nota que tira e não pelo que aprendeu de fato. E esta discussão precisa ser coletiva, levando a comunidade escolar a entender, de fato o que querem para seus filhos e alunos. Somos a geração que dá nota por comportamento, que dá nota por fazer o tema e que na maioria das vezes não cobra o essencial para a formação dos futuros cidadãos brasileiro. Basta de esmolos, é preciso ensiná-los a pescar.

“É por meio da gestão democrática que os indivíduos avançam na conquista da cidadania, pois à medida que tomam decisões em conjunto, percebem a vivenciam seus direitos e deveres, aprendendo a respeitar limites e conviver com ideias divergentes” (BORGUETTI, 2000, p. 115). No entanto, Brabo (2004) menciona que são muitas as dificuldades para o alcance definitivo de uma gestão democrática, dentre elas, a inexistência de canais eficazes de comunicação; resistência de segmentos da própria escola; ausência histórica de uma cultura de participação na sociedade brasileira; a forma de encaminhamentos das políticas públicas pelos órgãos intermediários de coordenação da educação, bem como as exigências burocráticas...

Para cumprir os dias letivos, somos obrigados a nos fechar em sala de aula e trabalhar, sobrando assim pouco tempo para as discussões e debates em torno da educação. Raras as vezes que somos questionadas sobre as dificuldades

enfrentadas por nós em sala de aula. A cada ano letivo, enfrentamos novas dificuldades e assim sendo somos obrigados a nos concentrar somente em nossa turma de alunos, deixando muitas vezes assuntos importantes da escola de lado. As reuniões pedagógicas são separadas e na maioria das escolas sabemos somente do nosso turno de trabalho. Portanto, a escola não está sendo coletiva e dialógica. Mas penso ser um desafio em que a realidade educacional deve ser pensada de maneira diferente. Temos pouco tempo para simplesmente planejar nossas aulas diárias e restando-nos a cumprir em parte nosso papel de educador. Precisamos propor coletivamente mudanças educacionais, as quais venham nos dar espaço e tempo para nos envolvermos no total da escola. Não nos deixando a margem dos problemas da instituição

A escola é um espaço importante de construção do conhecimento e socialização. Entretanto, na escola as crianças precisam aprender muito mais que conteúdos pré-estabelecidos; lá elas precisam aprender a viver coletivamente, a pensar em grupo, a decidir com autonomia e a conquistarem sua cidadania. “É assim que as escolas, enquanto organizações educativas ganham dimensão própria - como um lugar onde também se tomam importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas” (NÓVOA, 1995, p. 30).

Ferreira (2003, p. 9) coloca que “[...] a gestão educacional é uma ação social de apoio à prática educativa, e a política como uma fixação de valores, constituindo declarações operacionais para o exercício de uma prática competente e reflexiva”. Assim, uma escola que sabe o que quer, é uma escola competente. Somos todos os dias desafiados, em relação à avaliação, aos limites dos nossos alunos e inclusive a questão da evasão escolar que muito nos preocupa. Mas pouquíssimas vezes ouvimos ou estudamos sobre, procuramos desculpas óbvias e nos fechamos nos nossos casulos do saber. Onde estão os pais neste processo de troca dos saberes? Para tanto, a escola precisa constituir-se um espaço de interlocução e democratização e de trabalho coletivo com a comunidade escolar. Afinal, somos todos responsáveis pelo sucesso ou insucesso escolar. Nós educadores na maioria das vezes, somos arredios quando o assunto é formação continuada, quando se pretende qualificar e aperfeiçoar o trabalho, não dispomos tempo extra para estudar a realidade escolar e assim acabamos por ficar na mesmice do dia a dia, com nossos alunos e deixamos de enfrentar as mudanças importantes na escola.

Há várias maneiras de articular a gestão escolar. Uma delas propõe colocar a escola como centro das políticas públicas educacionais no sentido de que a instituição assuma a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Valorizando, assim, as iniciativas, os interesses e a participação de todos os segmentos nos contexto escolar.

A escola é vista como um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagens construída pelos seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. A organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos. Neste sentido, todas as pessoas que trabalham na escola participam de tarefas educativas, embora não de forma igual (LIBÂNEO, 2008, p.30-31).

Sendo a escola um espaço de educação para todos, portanto, todos são responsáveis pelos seus espaços e por suas mudanças, na perspectiva do aprender a viver e conviver juntos. Necessariamente, quando participamos de maneira compartilhada do processo educativo, nos tornamos responsáveis pelo fracasso ou sucesso da instituição escolar, não somente enquanto diretor, mas, também, enquanto professores, pais, funcionários, alunos, entre outros parceiros da escola. A escola passa a se constituir um lugar de construção e reconstrução da cultura, não apenas a cultura científica, mas a cultura social, a cultura das mídias, a cultura dos educandos, a cultura da instituição. A cultura da escola mostra a sua identidade, os traços característicos da escola e das pessoas que nela trabalham e estudam.

Enquanto a escola educa, os próprios indivíduos educam a escola, na medida em que eles fazem parte desta. Sendo assim, as definem com base nos seus valores, práticas, procedimentos, usos e costumes. “Os indivíduos e os grupos mudam, mudando o próprio contexto em que trabalham” (AMIGUINHO E CANÁRIO, 1994, p.22)

1.1 Democracia: uma posição pensada em conjunto ou predeterminada?

Quando se trata em mudanças, voltamos ao paradigma da concepção técnico-científica da gestão escolar, que foi o paradigma que por muito tempo dominou e que em algumas escolas até hoje persiste. Sendo esta concepção entendida como o processo de materialização da política educacional nas escolas. Onde organização é feita verticalmente e hierarquizada. Portanto, o indivíduo precisava estar no topo da pirâmide para ter voz e ter condições de exercer o poder. Quanto mais a baixo do topo menos voz o indivíduo possuía. Afinado assim com o modelo taylorista/ fordista, o mesmo adotado pelas empresas, onde o lucro é o que mais importa. Sendo assim cada membro da organização tem seu lugar determinado e exerce uma função específica para que assim o sistema flua com harmonia (concepção funcionalista/sistêmica).

Paro (2001) e Libâneo (2001) explicam que na gestão educacional com base nesse modelo, existiam os técnicos- formuladores das políticas que detinham o conhecimento e que, portanto, traçavam os caminhos, as metas e estratégias da escola. Assegurando assim a efetivação de uma educação de qualidade, a qual também era determinada por eles.

Já o paradigma crítico dialético na concepção de Santos Filho (2000) está na base da concepção sócio crítica da gestão. Esta se contrapondo ao paradigma empírico- analítico. No paradigma crítico dialético o homem é considerado como um ser social e histórico, que embora imbuído no contexto econômico, político e cultural, é sim criador da realidade social e transforma assim esses contextos.

Com base nessa organização da gestão da educação ela não é mais piramidal e hierarquizada, sendo agora circular onde pressupõe a inter-relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, o que implica corresponsabilidade nas ações da escola.

Nessa perspectiva de organização e gestão escolar, os atores sociais- diretores, coordenadores, professores, pais, alunos etc.- são considerados sujeitos ativos do processo, de forma que sua participação no processo deve acontecer de

forma clara e com responsabilidade. Aqui se torna necessário enfatizar a participação e autonomia como dois dos princípios básicos da gestão democrática.

Para Ferreira (1999, p. 11), “[...] participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”. Assim como Ferreira, Araújo (2003) afirma que o ato de participar pode ser expresso em diversos níveis ou graus, desde a simples informação, avançando para opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das ações, e que deve gerar um sentimento de corresponsabilidade sobre as ações. O que importa, então, é que os atores sociais da escola tenham conhecimento e clareza do sentido do termo, da responsabilidade que o mesmo encerra e das formas possíveis de participação no interior de uma gestão democrática para que, assim, eles possam vivenciar o processo.

Quanto à autonomia da escola e do processo de gestão, a literatura é quase unânime ao afirmar que a autonomia da escola é sempre relativa e, por a mesma se configurar como uma unidade básica da política educacional, estar, portanto, sempre condicionada pelos regimentos que compõem tal política.

Há de se destacar, também, que a saída de um regime autoritário para um regime democrático veio a caracterizar a adoção de princípios democráticos em seu caráter mais universal, o que atingiu os processos de gestão das políticas públicas de uma forma geral. Isso exigiu uma nova legislação que permitiu uma adequação do país ao novo contexto e que imprimiu uma nova direção às políticas públicas, adequando-as às novas exigências democratizantes. No campo educacional, isso se consolidou por meio da própria Constituição Federal (1988), em seu capítulo que trata da educação e da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em dezembro de 1996. É no corpo dessas leis, que se encontram, dentre tantas outras questões, determinações e indicações acerca da gestão democrática na escola. Mas, apenas o que está escrito no texto da lei não implica que, de fato, tal gestão esteja ocorrendo na escola e merece, então, uma pequena análise.

Essa análise deve se apoiar no pressuposto da gestão democrática. Como já foi dito, na perspectiva epistemológica, a gestão democrática se ampara numa concepção sócio crítica e implica processos de participação, autonomia e divisão de

poder, o que sugere corresponsabilidade, divisão, descentralização, inclusive no campo político. Descentralização é conceito chave para se entender as políticas educacionais no contexto neoliberal e a democratização da gestão. Não sendo somente uma transferência de responsabilidades.

O Estado neoliberal reafirma sua responsabilidade sobre o oferecimento e a manutenção da educação básica, mas advoga a divisão dessa responsabilidade com a iniciativa privada e a comunidade em geral. Por outro lado, os neoliberais sugerem que os problemas apresentados no campo educacional são oriundos de uma crise de eficiência e eficácia na condução das políticas. Essa crise tem suas origens na ampliação desordenada do sistema educacional e na centralização do poder e sua conseqüente centralização na condução das políticas. Para essa doutrina, tal processo é o causador da precariedade da qualidade do ensino, que resulta “[...] da improdutividade que caracteriza as práticas pedagógicas e a gestão administrativa da grande maioria dos estabelecimentos escolares” (GENTILI, 1995 p. 17-18). Para esse autor, os problemas existentes no âmbito da escolarização (repetência, evasão, analfabetismo funcional) são reflexos de uma crise gerencial, entendendo-se que a democratização das oportunidades educacionais e a busca da qualidade na educação requerem uma reforma administrativa, nos sistemas de ensino, que permita aumentar sua eficácia, eficiência e produtividade. Desse modo, indicam com preceito básico para a condução das ações e melhoria da qualidade do ensino, o processo de descentralização das ações.

1.2 Participação não como mera obrigação mas como responsabilidades individuais.

Nesta perspectiva, para garantir a gestão democrática da escola, é fundamental a participação e o envolvimento de todos no processo educacional, nas decisões e na construção de propostas, planos, projetos, bem como na sua implementação, acompanhamento e avaliação.

Borges (2008, p. 83), com base em Sander (1995) e Libâneo (2007), defende a gestão democrática “[...] com ênfase na participação de todos os envolvidos, de modo que todos se responsabilizem por colocar em prática as decisões, de modo a obter os melhores resultados, que beneficiará a todos”. Segundo o autor, sozinho o gestor não poderá administrar todos os problemas da escola, o que lhe acarretará a delegação de funções e ações entre alunos, pais, professores e funcionários, descentralizando e compartilhando responsabilidades, tomada de decisões com a participação de todos.

Após decidir coletivamente, deverão se colocadas em prática às decisões tomadas. Contudo, para que isso aconteça, é necessário que a escola esteja bem articulada e administrada, no sentido de que as expectativas da comunidade escolar, a adesão e a participação de todos os segmentos da escola estejam voltados para a gestão de um projeto comum.

De acordo com Luckesi (2011), a escola está resumindo participação democrática relacionada a questões burocráticas, como eleições de diretores e destino de verbas próprias para a instituição. Durante este tempo far-se-á comissões organizadas de pais, comunidade e pessoas preocupadas com o destino da escola. Porém, esta participação não garante completa coletividade.

Participação uma relação efetivamente de comprometimento, de chamamento, ao enfrentamento do novo, daquilo que se pode fazer com o outro, daquilo que conjuntamente se pode fazer. Porém, não basta ter o outro como parceiro, já que é na conscientização e vontade própria que está o cerne do envolvimento, do comprometimento e do protagonismo social. A gestão escolar democrática, traduzida pela participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica, a participação da família ou comunidade

escolar através dos seus conselhos, assim como o reforço da autonomia (pedagógica, administrativa e financeira) na direção estratégica da escola contribuindo para que a gestão educacional aconteça de fato.

A gestão democrática requer ser entendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições e, nesse sentido, ela possibilita a construção da cidadania. Em especial, por que é tão difícil consolidar a participação dos pais na escola? Será que é porque os gestores têm chamado os pais somente para reclamar das posturas dos seus filhos? Será que os pais somente são chamados para referendar as decisões já definidas? Será que os pais não compreendem a importância da sua participação na relação escola e família? O que de fato interfere nas práticas de participação ou não da comunidade na escola?

Participar implica incorporarem-se as práticas de um segmento integrante da comunidade escolar às práticas de grupo mais amplo, ou seja, na totalidade das decisões e ações educacionais da escola. Portanto, para acontecer a efetiva participação vai depender do grau de motivação, dos interesses de cada um, do conhecimento sobre aquele projeto ao qual fará parte, assim como das estratégias e encaminhamentos realizados nos momentos de reuniões, encontros, formação, eventos, entre outras atividades que envolvem a comunidade escolar.

As práticas de participação são bem complexas, quando paramos para pensar em algo coletivo envolve lembrarmos de todos, ir além das paredes da escola, estar prontos a ver e sentir coisas inusitadas, vai além daquilo que pensamos, estão intimamente relacionadas a como está organizada a questão da autonomia na instituição, de como a instituição concebe e articula a autonomia em especial relação com os papéis a serem desempenhados pelos seus segmentos. Portanto, a participação pode se concretizar de maneira compartilhada, horizontalizada e consciente, em que todos os envolvidos são considerados pessoas importantes à concretização da qualificação da cultura organizacional da escola e, conseqüentemente, na melhoria dos seus processos educacionais.

Para Lück (2008) a participação coletiva estimula e cria oportunidades para que seus integrantes possam sentir-se responsáveis pelo seu trabalho, assumindo de maneira efetiva sua contribuição nas transformações sociais, visando à busca de

resultados concretos. Nesse sentido, a autora enfatiza a importância do trabalho educacional compartilhado que pode ser realizado por meio da participação de todos os segmentos da comunidade envolvendo a construção e a consecução da proposta político pedagógica da escola.

"A participação em uma sociedade democrática como membro responsável exige que se produzam mudanças e renovações na organização da escola, assim como modificações na função dos professores" (DELVAL, 2003, p. 49). Nesse sentido, os professores precisam ser capazes de compreender a importância da proposta democrática na legislação e as contradições sociais as quais envolvem a consolidação da gestão escolar democrática. Se pretendermos efetivar na escola a gestão democrática, precisamos estar abertos às mudanças e transformações, e nos preparar para lidar com as diferenças e pluralidades, bem como os desafios postos à interdependência escola e família, sobretudo, à valorização e mobilização de todos os integrantes da comunidade escolar em suas opiniões, decisões e ações.

Segundo Libâneo (2008, p. 35) "[...] a escola sendo um lugar de aprendizagens da profissão de professor significa entender que é na escola que o professor desenvolve saberes e as competências do ensinar, mediante a um processo individual e coletivo". Sendo assim, é na coletividade que ele se constitui educador, e dentro desta coletividade precisa se encontrar e se desafiar a ser um educador autônomo, criativo e capaz.

É na escola que o professor coloca em prática suas convicções, seu conhecimento da realidade, suas competências pessoais e profissionais. O professor participa ativamente da organização do trabalho escolar formando com os demais colegas e equipe de trabalho, aprendendo coletivamente novos saberes e competências assim como um modo de agir coletivo. O professor é um ativo participante de uma comunidade profissional de aprendizagem atuando no seu funcionamento, na sua animação e no seu desenvolvimento. Por outro lado, a estrutura e a dinâmica organizacional atuam na produção de suas práticas profissionais. Há uma concomitância entre o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional. (LIBÂNEO, 2008, p. 36)

O educador tem o compromisso de ser um gestor educacional, ele é sim parte da equipe gestora. E sendo assim é conseqüentemente visto como aquele que deve ser o espelho para os educandos e para os novos profissionais da educação. Buscando assim modificar velhas práticas encontradas nas escolas. Propõem-se muitas reuniões diversas e escutamos da maioria dos educadores, não temos tempo, não temos nada a ver com a coordenação da escola, nada que fizemos

mudará a realidade educacional. Precisamos viver a prática do compromisso coletivo e da busca coletiva por soluções para cada instituição. Sabendo assim que para que consigamos avançar na questão educacional precisamos investir forte em formações continuadas que nos orientem e nos façam ampliar horizontes. Sendo assim educadores justos e autênticos.

O professor tem a função de participar ativamente na gestão e organização da escola, também trabalhar em equipe e cooperar com os outros profissionais.

O ensino tem sido afetado por uma série de fatores: mudanças no currículo, na organização das escolas (formas de gestão, ciclos de escolarização, concepção de avaliação etc.), introdução de novos recursos didáticos (televisão, vídeo, computador, internet), desvalorização da profissão docente. Isso leva a mudanças na organização escolar e na identidade profissional de professor, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores que definem a especificidade do trabalho de professor. (LIBÂNEO, 2004, p. 126).

Optar em ser educador é optar em estar sempre se atualizando e buscando fazer o melhor na sua profissão; aperfeiçoar-se e qualificar-se constantemente. Estar conectado com outros agentes educacionais e participar integralmente dos assuntos escolares. Afinal, o educador faz parte da equipe gestora.

Para que a equipe gestora seja competente, os processos administrativos e pedagógicos precisam ser igualmente competentes. Lück (2011, p. 19) coloca que “[...] boas escolas emergem facilmente de sistemas de ensino bem organizados e orientados, a partir de uma concepção clara sobre educação e o seu papel de gestão para promovê-la”. Portanto, a equipe que sabe o real significado de gestão democrática e se subsidia teoricamente, bem como em aportes legais, certamente, tem maior facilidade de articular processos participativos, colegiados e compartilhados na tomada de decisões e na consecução de ações educacionais na escola básica.

Segundo Lück (2011, p. 15):

Administração é vista como um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados.

Em contrapartida, gestão está ancorada em um enfoque de visão de conjunto, unidade e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização

de pessoas no trabalho em equipe, para assim maximizar resultados coletivos. A gestão educacional democrática torna-se a identidade da escola quando todos nesta instituição, compartilhadamente, a assumem; caso contrário apenas se tem um diretor administrando a escola a partir de suas idéias e prioridades e os “outros” executando suas decisões verticalizadas.

A gestão compartilhada parte do pressuposto do espaço coletivo, em que a participação da comunidade escolar vai muito além da simples eleição dos seus representantes (diretor e vice-diretor). A gestão escolar, nesta ótica, é fruto de mobilização e coletividade, de organização e planejamento participativo voltados para promover a qualidade do ensino e a transformação da identidade e da finalidade sócio-educativa da escola.

Muda-se, portanto, o paradigma de administração para gestão escolar, porém a mentalidade da comunidade escolar, especialmente dos docentes que se constituem os articuladores dos processos educacionais na escola, não pode continuar no antigo paradigma. Enquanto vivemos a era da informação e comunicação em larga escala, das resoluções de conflitos, da ampliação do círculo de amizades, da sociedade em rede e interdependente, falta-nos ainda aprender com as novas gerações e modificar nossas práticas e pensamentos. Um grande desafio é aliar as teorias e os marcos legais às questões práticas no cotidiano das escolas.

2 A PARTICIPAÇÃO E O COMPROMETIMENTO COLETIVO NA GESTÃO: UM OLHAR NOS MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA

Faz parte do cotidiano o enfrentamento de situações que necessitam de planejamento, porém, por estarmos acostumados com a rotina, não existe o hábito de delinear as etapas concretas de nossas ações. Contudo, usamos processos racionais para alcançar o que desejamos quando necessitamos realizar atividades que não estão inseridas na rotina diária.

Um dos complicadores para o exercício da prática de planejar parece ser a compreensão de conceitos e o uso adequado dos mesmos, visto que as ideias que envolvem o planejamento são amplamente discutidas nos dias atuais. Uma teoria mal compreendida não consegue ser praticada. Segundo Gandin (2001, p. 83),

[...] é impossível enumerar todos os tipos e níveis de planejamento necessários à atividade humana. Sobretudo porque, sendo uma pessoa humana condenada, por sua racionalidade, a realizar algum tipo de planejamento, está sempre ensaiando processos de transformar suas ideias em realidade. Muito embora a pessoa humana possua uma estrutura básica que a leva a avistar o futuro, analisar a realidade e propor ações e atitudes para transformá-la, não o faz de maneira consciente e eficaz.

Daí destacarmos a importância do Projeto Político Pedagógico – PPP para a escola, o qual necessita ser compreendido como mecanismo de democratização e orientação político pedagógica da escola. Gadotti (1994, p. 42), quando se refere à construção do PPP, coloca um questionamento essencial: “Que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja e para que projeto de sociedade?”. Libâneo (2004, p. 152), também, o significa sinalizando que ...

[...] projeto político pedagógico pode ser comparado, de forma análoga, a uma árvore. Ou seja, plantamos uma semente que brota, cria e fortalece suas raízes, produz sombra, flores e frutos que dão origem a outras árvores, frutos [...] Mas, para mantê-la viva, não basta regá-la, adubá-la e podá-la apenas uma vez.

Um projeto político pedagógico voltado para construir e assegurar a gestão democrática se caracteriza por sua construção coletiva e não se constitui em um agrupamento de projetos individuais ou em um plano apenas construído dentro de normas técnicas para ser apresentado às autoridades superiores. Segundo Libâneo

(2004), projeto político-pedagógico é o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

O projeto político-pedagógico é a expressão da cultura da escola com sua (re) criação e desenvolvimento, pois expressa a cultura da escola, impregnada de crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que participaram da sua elaboração. O projeto político-pedagógico orienta a prática de produzir uma realidade. Para isso, é preciso primeiro conhecer essa realidade. Em seguida reflete-se sobre ela, para só depois planejar as ações para a construção da realidade desejada. É imprescindível que, nessas ações, estejam contempladas as metodologias mais adequadas para atender às necessidades sociais e individuais dos educandos.

Em termos gerais participar “[...] consiste em ajudar a construir comunicativamente o coletivo quanto a um plano de ação coletiva” (GUTIEREZ, 2001, p. 62). Participar é assumir a responsabilidade em conjunto, não uma responsabilidade isolada. Através da participação podemos discutir, propor, elaborar ações que sejam ligadas ao desejo de um contingente de pessoas.

A gestão escolar, com base em pressupostos teóricos e legais, objetiva promover a organização, o envolvimento e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias à qualidade do ensino, daí a importância de um Projeto Político Pedagógico bem estruturado e construído compartilhadamente, o qual, certamente, visa garantir o avanço dos processos socioeducacionais na instituição de ensino, de modo a torná-la capaz de enfrentar de maneira adequada os desafios da sociedade globalizada e da produção do conhecimento.

Referente ao papel do gestor escolar é importante que este priorize os preceitos e práticas de gestão democrática, incentivando a participação e articulando a comunidade escolar na [re]construção e execução do seu PPP, tendo por base o conhecimento, a competência técnica e humana referente ao desenvolvimento dos aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros, sociais, relacionais e jurídicos.

Sendo o Projeto Político Pedagógico um elo entre a escola e a sociedade, este contribui para nortear os processos de ensino e de aprendizagem que a instituição oferece, tanto no âmbito micro (escola) quanto no macro (sistemas de ensino). O Projeto Político Pedagógico, portanto, é um mecanismo de íntima participação e decisão coletiva no âmbito da escola, justamente, porque leva a todos os envolvidos com os processos educativos a refletir frente às práticas administrativo-pedagógicas, direcionando e orientando a gestão da instituição escolar. Segundo Vieira (2005, p. 20),

[...] a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo rumos que uma determinada sociedade busca para si para aqueles que se agregam em seu torno. Uma importante dimensão da gestão escolar é a relação com a comunidade.

É necessário salientar a autonomia das escolas para prever no seu PPP as diversas formas de organização que permitam atender as suas peculiaridades regionais e locais, às diferentes clientela e necessidades do processo de ensino e de aprendizagem (LDB 9.394/96, Art.23). Além desses, muitos outros aspectos podem ser levantados e analisados, visando um diagnóstico preciso e consistente que permitirá à comunidade escolar, articulada pela equipe gestora, definir seu caminho até onde deseja chegar.

O Projeto Político Pedagógico, na perspectiva da coletividade, envolve a participação de toda a comunidade escolar. Necessita ser bem organizado e sistematizado, pois ele passa a propor uma nova escola, aquela que temos é a base para a futura escola, aquela que queremos. Sacristan (2001, p. 11) coloca que “[...] é preciso fazer um problema do óbvio, daquilo que se forma o cotidiano, como meio de ressaltar, de sentir o mundo mais vivamente e de poder voltar a encontrar o significado daquilo que nos rodeia”. Daí a necessidade de o PPP ter um rumo, uma visão de futuro e contemplar, no caso da instituição escolar, suas necessidades e prioridades para, então, serem definidas as metas e possíveis ações educacionais a serem desenvolvidas.

Ainda, conforme Gadotti (2012, p. 33),

[...] não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto político pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre, um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Tendo a escola um caráter intencional e político, poderá apenas reproduzir formas de dominação ou ser um espaço democrático, emancipatório, de coletividade e trocas de aprendizagens ímpares. Assim sendo, o projeto vai muito além de quem ou o que foi elaborado, ele precisa de acompanhamento e avaliação, sendo [re]construído sempre que necessário. O Projeto Político Pedagógico precisa ser discutido por todos os envolvidos no contexto da escola.

[...] o projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGA, 2003, p. 275).

O caráter político e pedagógico do PPP da escola se materializa quando leva em conta os interesses reais e educacionais da instituição, coletivamente com seus envolvidos. Como destaca Saviani (1983, p. 93) ao afirmar que “[...] a dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”. Portanto, não há necessidade de recheá-lo de palavras bonitas e sem sentido próprias muitas vezes vazias de conteúdo e perspectivas.

Este projeto, o PPP, necessita se constituir a identidade da escola, demonstrando a realidade educacional vivida pela instituição e, a partir desta, buscar meios para a consecução de seus preceitos e propósitos. Nele é possível se constituir uma mudança na estrutura escolar é a [re] formulação dos currículos escolares, não deixando de lado a importância dos conteúdos, mas considerá-los elementos de cultura viva, passíveis de aproximações teórico-práticas e boas experiências.

Sabe-se que a escola tradicional oferece somente a transmissão de conteúdos e nem esta função está conseguindo exercer. O ensino precisa ser prazeroso e inquietante. Pois vivemos uma cultura em que nosso povo não tem mais vontade em aprender. Daí a importância do PPP como mecanismo de veiculação e organização do ensino. Se construído e implementado participativamente, sob um enfoque sociocrítico, poderá promover o rompimento com as estruturas de dominação e o pré-determinismo dos conteúdos os quais contribuem com a cultura de alienação e as relações de poder em sociedade.

Mudança vem do princípio de conhecer a realidade da escola e o processo coletivo e compartilhado de construir e implementar o PPP da escola requer comprometimento no conhecimento do contexto no sentido de saber o que pensam os professores, educandos e a comunidade escolar e, portanto, dar às pessoas condições de aprender democracia, agindo democraticamente. Como afirma Paro (2010, p. 165)

[...] o papel principal do professor não é a transformação passiva do objeto de trabalho, mas sim o de propiciar condições para que o próprio objeto de trabalho se transforme ao produzir a própria educação, que consiste na formação de sua personalidade, pela apropriação da cultura.

Nesse sentido, Libâneo (2008, p. 54) complementa:

O ensino implica lidar com os sentimentos, respeitar as individualidades, compreender o mundo cultural dos alunos e ajudá-los a se constituírem como sujeitos, a aumentar sua autoestima, sua autoconfiança, o respeito consigo mesmos.

Assim, para que a gestão democrática aconteça efetivamente é necessário ter em educadores e gestores, líderes competentes e conhecedores dos pressupostos e marcos legais à luz das políticas públicas e da gestão educacional. Segundo Lück (2011, p. 76)

A gestão muitas vezes não acontece por falta de liderança clara e competente, pela falta de referencial e de orientação teórico-metodológica, pela falta de perspectiva abrangente e proativa de superação efetiva das dificuldades cotidianas e promoção de avanços estratégicos.

O educador é um gestor, e sendo ele gestor é, também, responsável pelo sucesso ou insucesso dos propósitos da escola. Para além da gestão da sala de aula, o educador tem a responsabilidade de comprometer-se com a consecução das ações político-pedagógicas da escola, em sua dimensão macro. Para além de estar preocupado com ensinar bem para que o aluno aprenda bem, o que de fato é importante, o educador tem o compromisso com a função social da escola, assim sendo, Pimenta (2002, p. 78) coloca que “[...] a docência não está reduzida a uma atividade meramente técnica, mas também intelectual baseada na compreensão da prática e na transformação dessa prática”.

Para que o educador possa desenvolver o seu trabalho precisa compreender criticamente o funcionamento da realidade e associar essa compreensão com o seu papel, o qual deverá

[...] ser o agente articulador das ações pedagógico-didáticas e curriculares, assegurando que a organização escolar vá se tornando um ambiente de aprendizagem, um espaço de formação continuada onde os professores refletem, pensam, analisam, criam novas práticas, como sujeitos pensantes e não como meros executores de decisões burocráticas (LIBÂNEO, 2008, p. 41).

Luckesi (2006) nos remete à sala de aula, sendo esta um lugar de gestão democrática da escola e da vida, e o educador responsável por repensar sua prática e modificá-la no sentido da busca de uma educação participativa e emancipatória. Luckesi (2006, p. 15), também sinaliza que “participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político”. Enquanto esfera pública, seus membros precisam viver e responsabilizar-se democraticamente e não somente exercerem uma administração democrática.

Todos os envolvidos no processo de gestão democrática precisam aprender a cuidar dos espaços da escola, da rua, do bairro, da cidade e assim responsabilizados e pertencentes a este grupo modificarem a realidade vivida a fim de que ela seja democrática e possa ser modificada em conjunto.

O que vemos hoje são gestores que ensinam somente na teoria, porém na prática não possuem comprometimento; falam o que não vivem o que ensinam. A escola está sendo vista como um espaço frio, sem emoção e sem afetividade, em que cada indivíduo cumpre a sua carga horária e após este período passam a não ser mais responsáveis pela instituição. Quando não são obrigados a trabalhar em várias escolas, levando em conta a desvalorização do profissional. E neste caso como se responsabilizar? Como fazer parte da gestão democrática? Em que momento se discute assuntos de relevância para a escola?

Vivemos a era do imediatismo, com educadores preocupados em vencer conteúdos, muitas vezes vazios de significados e fora da realidade dos alunos. E uma equipe diretiva que não discute os conteúdos e métodos usados pelos educadores. Durante muitos anos se repete os mesmos conteúdos sem relação com a realidade dos alunos e sem o efetivo significado pra vida. Qual a função social de uma escola com este cenário?

De acordo com Luckesi (2006), para gerir democraticamente e coletivamente a escola, deve-se usar de todas as oportunidades que ela oferece tanto para realizar

práticas quanto para aprender condutas. Discutir gestão é ir além da teoria, é enfrentar a na realidade escolar, é buscar soluções para os problemas que enfrentamos cotidianamente. Falta muito para que a tão sonhada gestão democrática aconteça de fato no âmbito escolar, mas é importante destacar que ela perpassa pelo conhecimento e a compreensão que os educadores gestores tem acerca do que é democracia e sua relação com os processos educacionais, assim como pela postura dos mesmos junto à dinamização do tripé administrativo-pedagógico-financeiro na escola.

A educação como um processo contínuo nos leva a compreendê-la como diagnóstica e mutável, então, apreendendo as necessidades e as dificuldades, encontra-se soluções viáveis para que elas sejam superadas. Pensar no contexto escolar através de experiências vividas, acertadas ou não, e chegar a planejar e articular estratégias conjuntas de superação e transformação dessas realidades, por conseguinte, potencializa qualidade nos processos educativos e, certamente, a democracia escolar poderá se efetivar a partir de um processo de gestão compartilhada e colegiada, entendida “[...] como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos [...]” (ANTUNES, 2002, p. 131).

Neste processo coletivo de construção dos saberes e fazeres o educador, além de exercer seu papel, precisa ser capaz de repensar a sua prática, ser capaz de se auto-avaliar, e através do que ele tem registrado e documentado modificar sua prática. Essa reflexão é imprescindível, pois “[...] não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão” (FREIRE, 2003, p. 92).

Em relação à participação dos pais e da comunidade escolar, os gestores necessitam fazer um chamamento e dialogicamente responsabilizá-los com relação aos assuntos da escola. Quando os membros se sentirem parte integrante e souberem das normativas legais, dos projetos e das finalidades da escola estarão com melhores condições de questionar e participar democraticamente das decisões e ações educacionais da escola. A escola possui muitos aliados que integram o conselho escolar, a associação de pais e mestres, o grêmio estudantil, entre outros, não mais sendo compreendidos como grupos isolados na cultura organizacional da instituição.

Não há como garantir que, ao se implantar a democratização da gestão, a escola venha a ser uma instituição democrática, se não há verdadeiramente a apreensão, pelos agentes educacionais, do significado da construção do processo democrático, no cotidiano da escola. Tal apreensão exige momentos de reflexão com grupos de pais, alunos e funcionários, para que estes tomem conhecimento das implicações deste novo processo e não fiquem atônitos com o modelo de gestão para o qual ainda não estão sensibilizados. (BEZERRA 1998, p. 19)

O fragmento acima nos remete a necessidade da gestão democrática ser articulada e respaldada em grupos de discussão, envolvendo diferentes segmentos, com vínculos e realidades distintas da escola.

Os conselhos escolares deveriam ser os coordenadores da ação coletiva, de discussão, de geração de idéias, de administração de conflitos e de busca de alternativas. Contudo, não significa que deva funcionar apenas para solucionar problemas. Seu papel é muito mais relevante, pois visa garantir a formação e a prática democrática, expresso no importante efeito pedagógico que difunde no âmbito da escola. (MONTEIRO, 2002 p.282).

Sendo o Conselho Escolar um dos elementos centrais na construção de uma gestão democrática, busca-se superar a ideia de que o diretor seria sozinho responsável pelas decisões e ações educacionais no contexto escolar. Este órgão colegiado, na perspectiva de gestão democrática, passa a ser entendido como um mecanismo de estratégico de gestão participativa.

Durante muitos anos somente o corpo de funcionários das escolas tinham devida competência para decidir os rumos da escola, ficando assim limitado a eles o poder de voz e vez em relação a realidade educacional; a comunidade e alunos assumiam um papel secundário nos processos decisórios, já que o diretor centralizava o poder por meio das decisões e deliberações verticalizadas. A LDB/96 ao promulgar a gestão democrática como princípio do ensino público a ser definido pelos sistemas de ensino, pontuou prioridades e encaminhamentos postos às comunidades escolares para a consecução da democratização da escola; neles encontra-se pontualmente a necessidade de participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares refletindo e decidindo acerca da realidade e das prioridades educacionais nesses contextos. Assim, o caminho de discussão passa pelas possibilidades que o Conselho Escolar tem em ser um mecanismo de gestão compartilhada e democrática na escola pública.

O Conselho Escolar, como órgão colegiado, é composto por representantes de todos os segmentos da escola e, também, da comunidade local. Surge aí uma

diferenciação de outros órgãos colegiados, pois o conselho escolar necessita a participação de todos os segmentos que compõem o universo escolar: estudantes, pais, funcionários, professores e diretor.

Um bom relacionamento é a base para uma boa gestão, uma vez que ao dirigir a escola o diretor desenvolve seu trabalho com outras pessoas. Está comprovado que o perfil do diretor contribui para que efetivamente aconteçam processos democráticos na escola, já que se ele for centralizador do poder não adianta a Lei apontar outros caminhos mais abertos de organização da cultura escolar. Há quem diga, inclusive, que a escola tem a cara do seu diretor. No instante em que entramos numa escola já sabemos se o diretor é um gestor autocrático, liberal ou democrático, pois a marca de sua maneira de gestar fica evidenciada em todos os espaços da escola. A liderança democrática na escola não abre mão de sua autoridade e responsabilidade, compartilha o processo de decisão e estimula a participação dos diversos segmentos. Que se funda na competência técnica e científica.

Comprova-se, desse modo, que o diretor, junto aos órgãos colegiados, é um dos responsáveis por criar condições adequadas de trabalho em que haja respeito e confiança, dando apoio aos que estão trabalhando conjuntamente, revendo e avaliando resultados, assegurando condições para o alcance dos objetivos estabelecidos coletivamente. É importante, portanto, que o diretor e sua equipe diretiva atuem em conjunto com a sua comunidade, ouvindo os seus anseios e discutindo acerca de suas expectativas, sendo moderadores da diversidade de ideias, sem, no entanto, abrir mão de suas obrigações legais. A verdadeira liderança é aquela na qual os objetivos são compartilhados, ficando, assim, todos responsáveis por assegurar que estes sejam alcançados. Desse modo, a liderança consiste em apoiar as ações dos liderados, pois apoiar é mais apropriado do que exercer poder ou mandar. Tendo uma cultura organizacional democrática pode-se exercitar a liderança de diferentes formas, e é justamente a forma como ele a exerce que vai determinar o clima da escola - fator decisivo para uma gestão escolar bem sucedida.

Escolas gestadas com eficiência e liderança mantêm atmosfera e ambiente de trabalhos tranquilos e propícios à aprendizagem. Quando se adota a autonomia

pedagógica, em que professores e dirigentes se sentem responsáveis pelos resultados, seu programa é partilhado e complementado por todos através de atividades que acontecem dentro e fora da escola.

Outros membros importantes para as instituições é o grupo de pais e mestres (Círculo de Pais e Mestres – COM ou Associação de Pais e Mestres). Entidade civil com personalidade jurídica própria, sem caráter lucrativo formado por pais, professores, funcionários da escola. Tem por objetivo administrar recurso federal, estadual, municipal, da comunidade, de entidades públicas ou privadas e da promoção de campanhas escolares (comemorações, palestras, gincanas, etc.).

Temos ainda o grêmio estudantil das escolas sendo uma forma de auto-organização dos estudantes, com autonomia e liberdade próprias, que deve se constituir num instrumento a mais de educação política da juventude, voltada para a cidadania plena. O grêmio atua de forma independente do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres (APM), ou seja, tem autonomia para elaborar propostas, organizar e sugerir atividades para a escola. Para realizá-las, no entanto, deverá ter o conhecimento e autorização da direção e do Conselho Escolar, pois as propostas de ações deverão ser discutidas e agendadas.

Na gestão escolar, um dos fatores importantes, é o poder de voz dos alunos. Padilha (2005, p. 74) afirma que “[...] eles devem ser ouvidos em assuntos que lhe dizem respeito”. Por isso, retomamos Paulo Freire (1996, p. 26) o qual coloca que o “[...] educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão”. Propõe, ainda, que para se aprender criticamente exige-se a “[...] presença de educadores e educandos criativos, investigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes”. Com educandos e educadores com essas qualidades é possível se chegar a uma escola em que se poderá contar com sujeitos capazes de fazer várias leituras de mundo e através destas se mobilizar e modificar práticas tradicionais.

Daí a importância de mobilização dos educandos, inclusive por meio da participação em órgãos colegiados, já que a mentalidade da escola precisa ser modificada, pois se sabe que todos os alunos aprendem de maneiras e tempos

diferentes e que a escola tenta nivelá-los e prepará-los para que todos de forma parecida obtenham sucesso na escola e na vida.

Pensando nisso, Lobrot (1992, p. 11) afirma que “[...] a escola atual não nos desperta para o desejo de conhecer, para a sede da sabedoria”. Vivemos uma realidade em que o aluno ideal é aquele que tira notas altas, o QI é o que diferencia e eleva o aluno. Mas o aluno que memoriza conteúdos é o cidadão que queremos? Isto faz com que ele se sobressaia na vida social? Esta é a porta de entrada para aprovação em um vestibular? Ou, ainda, isso fará com que ele tenha um cargo importante no futuro e se realize enquanto cidadão capaz e ativo?

Em todas as esferas há conhecimentos vazios, que não serão úteis para a vida. E na escola? Certamente que sim. A escola, na maioria das vezes, reproduz ano após ano conteúdos sem significados e aplicabilidade para a vida dos estudantes. Somos obrigados a vencer listas de conteúdos e, assim, o ano escolar é pequeno para realizar o que de fato é significativo aos alunos. Buscando uma aprendizagem significativa. Neste sentido, Rios (2005, p. 91) destaca que “[...] é tarefa da escola desenvolver capacidades, habilidades e isso se realiza pela socialização dos conhecimentos, dos múltiplos saberes”. O aluno necessita dos conhecimentos vividos para transformá-los em realidade e aprendizagens futuras. Portanto, a escola pública e de qualidade precisa sair do patamar de sonho para se transformar em realidade nas nossas escolas.

Conforme afirma Paro (2011, p. 178) “[...] não pode haver verdadeira educação se não se consegue a autonomia do educando, ou melhor, se ele não se faz autônomo, isto é, alguém que se governa por si mesmo”. Encontram-se dificuldades, pois no ensino tradicional, em que o aluno é visto somente como mero receptor dos conhecimentos e informações. A escola resolve em partes este problema quando entende que o aluno deve apenas obedecer e aceitar as regras sem questionar. E esta regra não vale apenas para os educando, há inúmeros educadores condicionados a esta realidade e acabam por condicionar os pais nesta mesma lógica. Os alunos são chamados a participar somente em momentos secundários; os grêmios estudantis e os líderes de turmas fazem suas participações esporadicamente e apagadas, sem gerar mudanças.

Para que a autonomia aconteça de fato, nos deparamos com a questão de que para os profissionais dar autonomia é perder “o controle” da situação ou da instituição. Queremos uma escola democrática, mas não sabemos pô-la em prática. Falta-nos sensibilidade e aquele tato para que mostremos eficiência sem autoritarismo. Enquanto o silêncio e a obediência forem virtudes do bom aluno matamos sua aprendizagem da autonomia. Democracia precisa ser linear, onde todos possam ter os mesmos direitos e responsabilidades de escolhas e opiniões.

Freire (1996, p. 86) já defendia que “[...] o essencial nas relações entre educador e educando, entre autoridade e liberdades, entre pais, mães, filhos e filhas é a reinvenção do ser humano no aprendizado de sua autonomia”. Entretanto, muitas vezes, a escola consegue transformar seus “subordinados” (alunos) em sujeitos passivos; ela consegue impor suas ideias sem contestações, ensinando às crianças desde o início de sua escolaridade a absorver e reproduzir suas lições “[...] tão bem que se tornam incapazes de pensar coisas diferentes. Tornam-se ecos das receitas ensinadas e aprendidas. Tornam-se incapazes de dizer o diferente” (ALVES, 1994, p. 27).

As crianças e os jovens são educados inserir-se criticamente na sociedade, para mais tarde poderem exercer uma profissão com total eficiência e responsabilidade, porém, esta educação é baseada em técnicas e teoria. As pessoas são tão inteligentes, criam máquinas, avanços na medicina e coisas espetaculares, mas, na maioria das vezes, não sabem lidar com problemas de ordem coletiva e ter atitudes saudáveis e autônomas. São incapazes de se compreender e compreender o mundo compartilhadamente. Esta educação formal limita a criatividade e a fantasia dos alunos. A escola na teoria prioriza o que os alunos pensam, mas na prática pouco ou nada são estimulados para que isto aconteça. Como verificamos a afirmação de Reimer (1979, p. 151).

As escolas são obviamente, planejadas para evitar que as crianças aprendam o que realmente as interessa, assim como servem para ensinar-lhes o que devem saber. Daí resulta que a maioria delas aprende a ler, mas não aprecia a leitura, aprende seus algoritmos e detesta a matemática, se tranca nas salas de aula e aprende o que bem entende nos saguões, pátios e lavatórios.

Sabendo que uma escola será democrática a partir do momento em que a comunidade escolar, representada pelos professores, funcionários, alunos e pais,

toma efetivamente consciência da importância de seu papel conjunto e compartilhado na construção dessa democracia. Compreende-se, então, que a gestão escolar precisa priorizar processos educacionais que valorizem o conhecimento do aluno, fortalecendo a relação entre o processo ensino e de aprendizagem com base em concepções e práticas educacionais que valorizem seus sujeitos e contextos, em que a equipe gestora, os professores, os funcionários, os alunos e seus pais precisam estar envolvidos, participando efetivamente das decisões e das ações educativas para que o espaço escolar se torne um ambiente em que se possa construir e produzir conhecimento, e exercitar a cidadania democraticamente.

2.1 Participação consciente gera trabalho coletivo e eficaz.

Segundo Saviani (1992, p. 17) “[...] o ato educativo é o ato de produzir, direta ou intencionalmente em cada sujeito singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens”. Com base nas ideias de Saviani compreende-se que gestão democrática requer participação consciente do coletivo escolar em busca de uma identidade; coletivamente que busca a partir dos problemas possíveis e reais soluções.

Um processo de gestão democrática só será possível se partirmos do princípio de que haja um relacionamento mais participativo, que respeite a diversidade, que busque o consenso na solução dos conflitos, o compromisso e as responsabilidades compartilhadamente. Mas, essas ações requerem, sobretudo, mudanças de comportamento dos diversos atores envolvidos no processo educativo eliminando o espírito corporativo e competitivo existente no interior do espaço escolar. Decretos, Leis e Instruções Normativas não são suficientes para garantir uma gestão democrática, daí o sentido compartilhado e coletivo de tomadas de decisões e corresponsabilidade da execução das ações definidas em conjunto.

Nesse sentido, a gestão democrática da escola é viabilizada mediante procedimentos de gestão capazes de: propiciar o comprometimento dos servidores; estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de todos os segmentos da comunidade escolar; articular interesses coletivos, de forma

a melhorar a qualidade do ensino e o clima organizacional; estabelecer mecanismos de controle público das ações efetuadas; desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre a comunidade escolar.(SED. Mato Grosso do Sul,2006)

A gestão pedagógica numa escola é uma ação coletiva e integral com um propósito claro: mediar a aprendizagem do aluno. Também, encontra-se em Veiga (1995) alguns preceitos são essenciais para que a “ação coletiva” aconteça harmoniosamente e produza resultados na escola: o ambiente escolar educa mais do que o esforço isolado de qualquer professor; o professor precisa sentir-se confiante e encorajado pela coordenação pedagógica e direção escolar para desenvolver seu trabalho; a disciplina de uma turma de alunos reflete, em grande parte, as ações e atitudes do professor; os resultados finais da gestão pedagógica só podem ser avaliados através da aprendizagem dos alunos; é essencial que os resultados da avaliação de aprendizagem e conduta dos alunos sejam continuamente acompanhados pelos professores, coordenação pedagógica e direção; a proposta pedagógica deve orientar as ações do professor; a gestão pedagógica deve ter uma ação constante e preventiva; a direção escolar deve manter-se informada dia após dia, sobre os resultados de aprendizagem, abandono e evasão escolar; a proposta pedagógica é, inquestionavelmente, o documento mais importante de uma escola e fundamental na implementação de uma gestão democrática. Nela estão estabelecidos os propósitos centrais que norteiam a existência do estabelecimento de ensino e as formas como ele se estrutura para cumprir esta missão.

A participação e o comprometimento coletivo na gestão são, portanto o melhor caminho para a concretização dos mecanismos de democratização da escola. Ao estabelecer procedimentos institucionais adequados que possibilita a igualdade de participação de todos os segmentos da comunidade escolar, com uma gestão pedagógica cujas ações são coletivas e integradas, os resultados certamente serão identificados na qualidade do ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa permitiu compreender melhor o que é gestão escolar, bem como a importância das decisões coletivas na escola como processos compartilhados de organização, transformação, de busca da autonomia e conquista da cidadania, voltados, sobretudo, à democratização da escola básica. Destacando o conceito de Dourado (1998, p. 79), o qual define gestão democrática como “[...] um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola”.

Na problemática, que esteve centrada em verificar quais os preceitos e mecanismos da gestão democrática, verificou-se que a falta de união, de conhecimento e compreensão das políticas públicas para a educação básica, assim como a pouca valorização profissional por parte do poder público desencadeia muitos dos problemas que as escolas enfrentam atualmente. Para resolver esses problemas, ou pelo menos amenizar as consequências, a gestão democrática na escola, para se consolidar, precisa investir no planejamento tendo por base a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários), o que, certamente, potencializará a construção de uma escola democrática.

Outro desafio que encontramos em relação aos processos decisórios na gestão escolar é a dificuldade de mudanças de paradigma em relação à postura dos educadores. Enquanto as escolas estiverem ancoradas nos preceitos de administração escolar técnico-científica, que é o que vivemos na realidade educacional, será obrigado a continuar com esta escola sem futuro, sem mecanismos de diferença social e mental. A comunidade escolar precisa ser ouvida; não basta falar em democratização é preciso senti-la e vivê-la no âmbito escolar, colocando em prática os mecanismos de democratização da educação.

Reelaborar metas e ousar sonhar um pouco mais em relação à gestão educacional para que ela possa efetivamente sair do papel e ser aplicada em nossas escolas e até mesmo na vida dos educadores. Valorizar os educadores, pois somente eles podem promover a autonomia por parte dos educandos, autonomia esta que as escolas são carentes. Afinal formamos mesmo, pela, com e na vida?

Que autonomia os pais e dirigentes tem em relação à cultura escolar? Penso ser importante levar em conta o que me faz cada um ser o educador capaz, o quanto ele busca formação, o quanto ele quer aprender e ser melhor.

Qualidade de ensino é pressuposto para uma educação de qualidade. Sendo necessário promover mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da escola, pois torna-se necessário superar as relações de autoritarismo e de poder que imperam nas escolas, dificuldades de comunicação e de expressão por parte dos pais e responsáveis, a questão do tempo tão escassa nos dias atuais e assim promover uma educação de qualidade.

Para se conquistar a gestão democrática na escola, é importante estabelecer uma cultura de participação, em que todos podem e devem opinar, em que o que se pensa pode fazer parte dos sonhos da escola, em que onde se trabalha ou o local em que o filho estuda são o espaço de construção do conhecimento.

Escola com autonomia é forte, tendo prática pedagógica que sejam conhecida como prática social contribuindo para o sucesso da instituição. Sendo democrática, a escola busca promover com o auxílio da comunidade escolar, a divisão dos compromissos e responsabilidades, assim como a divisão do sonho pensado em conjunto pela escola. Tornando assim os objetivos escolares mais efetivos e legítimos. Portanto, todos os agentes transformadores precisam se envolver e efetivamente se sentirem responsabilizados pelas tomadas de decisões, coletivas para obtenção de melhores resultados, na concretização de uma educação de qualidade.

A equipe escolar democrática pode determinar a diferença entre uma escola tradicional e uma escola sociocrítica., quando tiver atitudes que diferenciam a mesma das demais instituições, quando a sociedade possa destacar coisas positivas da instituição, na medida que ela possa ser referência e que os pais possam querer somente a vaga pros seus filhos naquela escola. No entanto, espera-se que somente o diretor, ou o coordenador pedagógico assumam a responsabilidade por uma escola democrática e de qualidade, mas sabemos que todos os segmentos são partícipes e responsáveis.

É necessário conhecer e valorizar os mecanismos de democratização da escola, no sentido de que os mesmos se efetivem como verdadeiros pilares nos processos administrativo, pedagógicos e financeiros, com vistas à qualificação do ensino e da aprendizagem. Lembrando que o educador tem um papel fundamental em relação à efetivação desta gestão autônoma e democrática, sendo um líder que busca contato permanente entre escola e sociedade. E seu pensar move com atitudes positivas, pois os pais e a sociedade veem no educador o que procuram na sociedade atual e sendo assim, exemplo fica mais fácil de alcançar os pais e leva-los a crer nas mudanças educacionais e nesta perspectiva ir além das paredes da sala de aula.

É essencial que se esclareça aos pais o que é como se realiza uma gestão democrática, através do Projeto Político Pedagógico da escola. Sendo a escola responsável em continuar este processo de conscientização entre os membros que a compõem, com responsabilidade e dedicação, um trabalho claro perante pais e comunidade em geral, garantindo uma participação efetiva e com compromisso com a instituição.

A escola será realmente democrática se houver integração, estando entre a participação e a esperança por uma escola, que possa satisfazer as necessidades dos indivíduos e interação da escola nos seus diferentes âmbitos. Levando em conta a realidade social, educacional e cultural das pessoas envolvidas na instituição. Levando-as a entender que são peças principais de um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, José Matias. **Organização, gestão e projeto educativo das escolas**. Porto: Edições Asa.1994.
- ANDRADE, R. C. de. Introdução: **Gestão da Escola**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; 4).
- ANTUNES, A **Aceita um Conselho? Como organizar o colegiado escolar**, 2. ed.2002.
- BEZERRA, Maria da Conceição. **Formação para o trabalho: ensino de 1º grau em Pernambuco 1983 -1990**. Recife: FUNDAJ, Ed. Massangana, 1998.
- BORGES, Pedro F. **Gestão Escolar: guia do diretor em dez lições**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2008 (Coleção Escola em ação; 4).
- BORGUETTI, R. de C. P. **Gestão Democrática na Escola - Garça – São Paulo - Brasil Ano Iv, Número 07, janeiro de 2000**
- BRABO, T. S. A. M. **Democratização da escola sob uma perspectiva de gênero: um novo desafio**. Org & Demo. Marília, n. 5, p.55 – 78, 2004.
- BRASIL. <http://portal.mec.gov.br/seed/index.php>
- DELVAL, Juan. **Rumo a uma educação democrática**. Pátio: revista pedagógica, Porto Alegre, ano VII, n. 25, p. 48-51, fev./abril 2003.
- D'ESPINEY, Rui e CANÁRIO, Rui, orgs. (1994). **Uma escola em mudança com a comunidade**. Projecto ECO, 1986-1992. Experiências e reflexões.Lisboa: IIE.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 1998.
- FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: Ferreira, Naura S. C.; Márcia A. da S. Aguiar (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. Editora Cortez, 2ª ed. SP, 2001.
- FERREIRA, N.S.C. **A gestão da educação na sociedade mundializada**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. 237p.
- FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação:polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília, DF: Liber Livro, 1999.
- FREIRE,P. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Cortez.1996.

GANDIN, Danilo. **A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na Realidade**. Currículo sem Fronteiras, v.1, n.1, pp 81-95, jan/jun 2001.

GADOTTI, M.; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. **Pedagogia: diálogo e conflito**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2012.

GENTILI, P. **Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação**. Petrópolis, Vozes, 1995.-

GUTIÉRREZ, Gustavo Luis; CATANI, A. M. **Participação e gestão escolar: conceitos e possibilidades**. In: Ferreira N.S Carapeto (Org) **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3 ed.. São Paulo: Cortez, 2001.

FURTADO, Érica Luisa Matos. **Políticas educacionais e gestão democrática na escola**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005. Disponível em: <http://www.urutagua.uem.br/014/14santos_fernanda.htm>. Acesso em: 4 jan.2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola – Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa. 5ª. ed., 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens?** In: Lopes. Alice C. e Macedo, Elizabeth (orgs.). **Políticas de currículo em múltiplos contextos**. São Paulo, Cortez, 2008.

LOBROT, M. **Para que serve a escola?** Tradução Catarina Gândara e Rui Pacheco. Portugal/Lisboa: TERRAMAR, 1992.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional – Uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. São Paulo: Vozes, 2008.

LUCK, H. **Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.07.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006b

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem: componente do ato pedagógico**. 1. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da Aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 18.ed.- São Paulo: Cortez, 2006.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto Nº 10.521, de 23 de outubro de 2001.** Dispõe sobre a estrutura das unidades escolares da rede estadual de ensino de MS e dá outras providências, Campo Grande/MS, 2006.

MONTEIRO, Maria Iolanda. **Histórias de vida: saberes e práticas de alfabetizadoras bem sucedidas.** São Paulo. 282p. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 2002.

NÓVOA, A. **Os professores e as histórias da sua vida.** In: _____. (Org.). Vidas de professores. Porto: Porto Editora, 1995.

OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, M.R.T. **Política e trabalho na escola.** Belo Horizonte: Autêntica, 1997.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico como construir o projeto político pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, V. **Administração Escolar: introdução crítica.** 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Parem de preparar para o trabalho!!! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica.** In: FERRETTI, Celso João et alii; orgs. Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola. São Paulo, Xamã, 2001. p. 101-120.

PIMENTA, S. G. **“Panorama atual da Didática no quadro das Ciências da Educação: Educação, Pedagogia e Didática”** IN: PIMENTA, S. G. (Coord.) Pedagogia, ciência da educação? 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

REIMER, E. **A Escola está morta.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.

SACRISTÁN, J.G. **Poderes Instáveis em Educação.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina : construção e reconstrução do conhecimento.** Campinas, SP : Autores Associados, 1995.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política.** São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1992.

VIEIRA, I. P. (Org). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 13ª ed. Campinas: Papirus, 2005.

VEIGA, I. P. de Alencastro. **Escola Fundamental: Currículo e Ensino, o sentido político e pedagógico da administração colegiada.** Campinas/SP, Papirus, 2003.