



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

GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: SUAS  
POSSIBILIDADES FRENTE À ATUALIDADE

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MARCIELLI GAI

CONSTANTINA, RS, Brasil  
2011

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: SUAS  
POSSIBILIDADES FRENTE À ATUALIDADE.**

**Por**

**Marcielli Gai**

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**

**Orientadora: Prof.ª Elaine Maria Dias de Oliveira**

**Constantina, RS, Brasil  
2011**

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

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: SUAS  
POSSIBILIDADES FRENTE À ATUALIDADE.**

elaborada por  
Marcielli Gai

como requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Educacional

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Elaine Maria Dias de Oliveira Ms. (URI/UFSM)

Leonardo Germano Krüger Ms. (UFSM)

Ana Paula da Rosa Cristino Ms. (UFSM)

Santa Maria, 16 de setembro de 2011.

## **RESUMO**

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

### **GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: SUAS POSSIBILIDADES FRENTE À ATUALIDADE.**

AUTORA: MARCIELLI GAI

ORIENTADORA: ELAINE MARIA DIAS DE OLIVEIRA Data e

Local da Defesa: Constantina/16 de setembro de 2011.

O presente trabalho tem como intuito a discussão das possibilidades da Gestão Democrática, com a participação ativa de todos na escola, de forma a participar e trabalhar em equipe para que se rompa com as formas de submissão ideológica da hierarquia e burocratização. O trabalho visa objetivar e articular a construção do conhecimento e da gestão escolar democrática, num ambiente que permita a participação dos sujeitos na elaboração de suas ações no coletivo. Sendo que o autoritarismo está fora de cogitação, para abrir possibilidades, na construção de uma gestão determinada e uma racionalidade que forma cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres baseados no exercício da democracia.

Palavras-chave: Gestão democrática, Participação, Comunidade Escolar.

## **ABSTRACT**

Monograph of Specialization Course of Post-graduate distance Specialization  
Specialization Course in Educational Management Universidade Federal de Santa  
Maria

MANAGEMENT EDUCATIONAL DEMOCRATIC: THEIR OPPORTUNITIES AHEAD  
TO THE PRESENT DAY.

AUTHOR: Marcielli Gai ADVISER:  
Elaine Maria Dias De Oliveira

Date and place of the Defense: Constantina/September 16, 2011.

This work has as aim the discussion of the possibilities of Democratic Management, with the active participation of ali in the school, in order to participate and work in a team breaks the forms for the submission of ideological hierarchy and bureaucracy. The work aims to demystify and articulate the construction of knowledge and the school management democratic, in an environment which allows the participation of the subjects in the preparation of their shares in the collective.

Key Words Democratic Management, Participation, School Community.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	07
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>08</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	08
1.1.2 Objetivos Específicos .....	08
<b>1.2 Metodologia.....</b>	<b>08</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Democracia e Gestão: Discussão como Primeiro Caminho.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Gestão democrática no contexto da Gestão Educacional.....	12
2.1.2 Planejamento Participativo e suas Práticas Democráticas.....	17
2.1.2.1 Gestão Democrática.....	18
2.1.1.2 Gestão Democrática e suas relações com o projeto político pedagógica, o currículo e a avaliação.....	18
2.1.1.3 Participação na escola e construção da cidadania.....	21
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem por finalidade expor um estudo sobre gestor democrático e suas possibilidades no processo de ensino, bem como, sua importância na escola democrática. Tendo como desafio estarmos atualizados para avançar no setor educacional.

Nos tempos atuais presenciamos avançar na educação a dimensão democrática. Permitindo-nos repensar valores e conteúdos e ao mesmo tempo acompanhar as mudanças no país desde a Constituição de 88. Como as mudanças que estão ocorrendo na escola e na sociedade, da mesma maneira a gestão escolar passam por uma transformação. É importante ressaltar que a gestão não é a mera troca do termo administração é sim um novo paradigma, uma nova concepção. Percebemos como componente de uma gestão escolar, o diretor, a coordenação pedagógica, o assessor pedagógico, o orientador pedagógico, os professores e todos os funcionários que trabalham na escola. Todos estão envolvidos juntos no desenvolvimento das atividades escolares pertinentes a instituição escolar, tendo em foco os seus objetivos. Destaca-se que não devem ser esquecidos os alunos e suas famílias, na gestão escolar.

Para podermos avançar é necessário compreendermos, que os gestores democráticos reconstruam a escola com compromisso, visando que todos os envolvidos participem de forma autônoma, promovendo a elaboração coletiva e democrática de conceitos.

Esta monografia, explica que a gestão tem a possibilidade de transcorrer através da importância da participação consciente e democrática das pessoas nas decisões. Representa não apenas uma nova ideia, mas sim um novo paradigma, que busca uma orientação transformadora, rumo à cidadania, através das relações que ocorrem dentro e fora do espaço escolar, evidenciando que a viabilização da gestão democrática na escola passa pelo caminho da participação social.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho é discutir as práticas da gestão democrática educacional, e suas possibilidades frente à educação nos dias atuais.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Expor o conceito de gestão democrática como novo paradigma no destino da educação nos dias atuais;
- Analisar como a educação democrática, pode ser construída com a participação de toda a comunidade escolar, para o melhor andamento da mesma;
- Reconhecer a importância da participação consciente e esclarecida de todas as pessoas nas decisões, a fim de transformar a escola;
- Compreender que o planejamento participativo na escola se faz necessário, para a prática efetiva da democracia.

## **1.2 METODOLOGIA**

O trabalho monográfico desenvolveu-se com base através de pesquisa que quanto a sua natureza pode ser classificada como uma pesquisa básica de caráter qualitativo em relação a sua abordagem, exploratório quanto aos fins e quanto aos procedimentos pode ser classificada como bibliográfica.

Segundo Teixeira (2009, p.124), a pesquisa exploratória "permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de um tópico-problema." E pode servir de ponto de partida para futuros estudos em que o pesquisador poderá aprofundar o que estudou ou delinear novas pesquisas.

A pesquisa de abordagem qualitativa segundo Prodanov e Freitas (2009), considera em pesquisa qualitativa há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, por isso, durante o desenvolvimento deste trabalho de investigação, procurou ao coletar os dados bibliográficos ir contextualizando-os tendo presente a escola que temos. Nesse ínterim buscamos



discutir os elementos necessários a compreensão da gestão educacional democrática como um novo paradigma que encaminha uma nova postura para toda a comunidade escolar e, por extensão a construção de pessoas mais autônomas e conscientes de sua cidadania.

A coleta dos dados se deu através de consulta a fontes bibliográficas de onde procuramos discutir os conhecimentos necessários ao atendimento de nossos objetivos de pesquisa. As fontes bibliográficas que utilizamos foram livros, artigos publicados em revistas e em sites da internet. A coleta foi se dando de forma natural, isto é, na medida em que íamos lendo os materiais coletados já íamos analisando-os criticamente e efetuando a seleção daquilo que era compatível com nossos objetivos de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Democracia e Gestão: discussão como primeiro caminho

Analisar as questões da democracia e da gestão escolar exige pensarmos como esse processo se desenvolveu. Assim, analisando o modelo TayloristaFordista, sobre gestão, constatamos que no século XX, as fábricas tinham uma relação de conhecimento e dominação da natureza, enfatizadas pelo racionalismo e pela revolução científica. A escola seguiu esse mesmo modelo. Já nas idéias economicistas, seguiam o modelo liberal, tendo como consequência, na gestão educacional a mesma idéia. Usando o raciocínio lógico entendia-se que o modelo economista das fabricas era um sucesso, então pensam que se utilizado nas escolas teria o mesmo resultado.

Sendo que o modelo Fordista, adaptado as idéias de Frederick Taylor, percussor do Taylorismo, pode explicar que nas fabricas havia a divisão de trabalho, a mecanização, a produção em massa e a centralização, aplicando esses fatores à gestão escolar, que na realidade chamava-se de Administração Escolar. Essa proposta era sustentada em nome da eficiência e da produtividade, influenciando no planejamento, na organização, na burocratização e no parcelamento do trabalho com a especialização das funções. Se tivermos um olhar atento a essa idéia perceberíamos que a educação foi influenciada por teorias administrativa e economicista, desde o momento em que da escola se exige produtividade, eficiência e muita eficácia. Tendo presente esses motivos percebe-se que a escola está dentro de um contexto de muitos questionamentos.

Continuando o pensamento podemos observar, desde o período colonial, passando pelo império e no período Getulista não houve tentativa de deflagração de um período democrático, sendo que foi só com a deposição de Getúlio Vargas (1945), que ocorre a primeira experiência democrática no Brasil, mesmo que muitas pessoas confundam democracia com práticas populistas.

No nosso país, o processo de democracia ocorreu apos da queda do regime militar, no momento seguinte à eleição dos governadores, veio dar força ao processo de democratização do país. Mas foi com a participação das multidões em prol da eleição direta para presidente da república, que ela se consagrou. Em função disso

surge então em 1988, uma nova Carta Magna, na qual institucionaliza a instauração da um regime democrático, que proporciona avanços no fortalecimento do legislativo dando garantia no direito fundamental. A partir dessa base a educação sofre significativas mudanças tendo como elemento balizador a nova **LOB** (93945/96), que está presente até os dias atuais.

Percebemos no processo histórico, que o modelo de gestão que herdamos centralizadora, burocrática, do trabalho dos professores em sala de aula e isolado dos conjuntos das forças que atuam na sociedade, terminou com a educação pública no Brasil; sem esquecer de que a educação está entrelaçada com o contexto econômico, social e político da sociedade de cada época.

No século XX, a urgência de uma democracia foi um acontecimento importante, sendo que a noção de democracia, muitas vezes é tomada por um discurso que implica na educação, as proposta de mecanização. Vem então a necessidade de reinventar a democracia para que não volte à educação cair numa posição completamente hegemônica, embora que talvez nem tenhamos saído dele.

Numa perspectiva ampla, num nível mundial, o sociólogo Boaventura de Sousa Santos (2002), vem destacando em alguns de seus estudos uma concepção de democracia que visa reconhecer a pluralidade humana e propõe um itinerário não hegemônico para um debate democrático. Podemos colocar nesta concepção de democracia seria a mobilização de movimentos populares na participação da tomada de decisões. Nesse sentido para o sociólogo, o orçamento participativo seria um exemplo de expressão do exercício da democracia.

Ao observarmos um ambiente escolar percebemos, entre tantos hábitos, a valorização de idéias que não nascem na escola. Concordo com a idéia de Ortega Y Gasset (1970), ao mencionar que a cultura é um produto da autenticidade do ser humano e quando isso não ocorre, passa a haver a falsificação da vida, infelizmente, algo muito corriqueiro, quando discutimos a gestão escolar.

Quando os processos de gestão não são partilhados, desvalorizando o contexto e a comunidade escolar afastando-se. Não tendo a participação, a solidariedade, à interação e o dialogo entre as pessoas, o resultado é a inexpressividade de sentido para as pessoas e a reprodução de modelos impostos.

A gestão educacional é um processo colocado de maneira multifacetada através de conhecimentos construídos culturalmente e não raro de forma conflitante, divergente e até mesmo contraditória.

## 2.2 Gestão democrática no contexto da Gestão Educacional

A gestão democrática é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado a prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância com finte de humanização (FERREIRA, 2000,p.167).

As grandes modificações que estão ocorrendo no mundo globalização, nos propõem novos desafios para educação. O sistema capitalista nos apresenta um novo padrão para acumulação de riquezas, que determinam uma nova forma de relação entre o estado e a sociedade. Essa nova forma de relação passa pela qualificação profissional, que já não envolve só o saber técnico. Hoje é fundamental que o trabalhador tenha visão global, holística, que saiba trabalhar em equipe. Podese dizer que as necessidades e interesses dos agentes envolvidos com esta produção de bens capitalistas, na qual as máquinas automáticas substituem, tanto em vantagens de tempo quanto de qualidade o trabalho humano manual; em que o descarte do trabalho manual está trazendo o desemprego estrutural, e, no qual cresce a necessidade urgente de pessoas mais qualificadas para atender a nova exigência do trabalho em todos os setores está mexendo com a concepção de escola.

Para se inscrever neste novo mundo de trabalho é indispensável a capacidade de pensar e de trabalhar em equipe. As aptidões cognitivas e atitudinais requeridas neste novo mundo rompem com aptidões de subordinação política e submissão ideológica. (PIMENTA, 1993, p. 74) E, nesse sentido há uma necessidade premente de redefinir as funções da escola e de reorganizá-la para que de conta das novas demandas sócio-pol íticas.

Assim, em função dessas mudanças sócio-políticas na sociedade as funções da escola tornam-se mais exigente e complexa, determinando mais responsabilidade por parte de sua gestão. A tradicional educação que nos incumbia de arrefecer as aspirações da maioria da população estudantil preparando-a para ser obediente, e aquecer as minorias por seu trabalho sem questionar, não faz mais sentido em um

mundo em que a participação de todos é tão aclamada, muito embora essa participação contribua mais com a expansão econômica de quem detém o capital do que com a classe trabalhadora. Se esse tipo de educação não serve mais para o momento que se vive convém perguntar: O que cabe a educação escolar hoje para atender a demanda a ela atribuída?

A ação escolar não pode ser vista como uma ação familiar, pois existe uma sistematização de conhecimento que formatizam esta produção, para que o educando possa se aprimorar por meio dos conhecimentos e da veiculação de valores elaborando assim sua cidadania. Mas essa construção só acontece efetivamente num ambiente democrático, sem diferenças, sem moldar o desenvolvimento individual, mas desenvolvendo o conhecimento a partir da reflexão pessoal e coletiva em prol do bem comum e da construção do cidadão consciente dos direitos e deveres sociais.

Analisando a concepção de gestão que se precisa para dar conta de tamanha responsabilidade por parte da escola sente-se que a gestão escolar, não pode mais ser vista como um conjunto de ações só administrativas. Ela precisa eminentemente pedagógica, terminando com a tendência burocrática e autoritária, em que se destaque o administrativo em detrimento do pedagógico. Pelo contrário, é fundamental que se entenda que se tem uma escola para administrar porque se tem alunos a educar, a ensinar, ou melhor, alunos para aprender. Portanto, a principal função da escola é pedagógica cuja ação administrativa tem por função garantir as condições para que efetive a função social da escola. Essa função é garantir educação, bem como, ensino e aprendizagem de qualidade.

Para que aconteça uma educação de qualidade é preciso uma concepção de gestão que vise coletivizar tanto o planejamento quanto a execuções de ações e temas na escola. Essa coletivização significa propor para que seja elaborado e assumido por todos os interessados pela escola e pela educação, isto é, por professores, pais, alunos, funcionários e a comunidade em geral. Agindo dessa forma se estará trabalhando de forma democrática e ao mesmo tempo assumindo responsabilidades coletivas. Outro exemplo dessa concepção da gestão democrática e da co-responsabilidade ao assumir o trabalho da escola é o incentivo ao estabelecimento dos conselhos escolares, os grêmios estudantis, as eleições democráticas para escolha de diretores das escolas.

Atualmente é clara a relação de dependência que existe entre a escola e a sociedade. Com o passar dos tempos percebemos que a escola sofreu influencia do meio em que está situada e, sendo utilizada para veicular idéias que contribuam para inovar o contexto. Citando os projetos educativos, a escola procura ver com a comunidade escolar sobre o caminho a ser tomado com vistas a contribuir com seu desenvolvimento. No entanto, há muitos os casos em que as práticas educativas não se relacionam aos acontecimentos do cotidiano. Isso possivelmente ocorra porque a comunidade escolar age sem analisar que este debate entre os saberes científicos e o contexto social onde o processo educativo ocorre é importante para o crescimento da cidadania, da autonomia e, até mesmo para o desenvolvimento local.

A característica mais significativa desta relação educação sociedade e, que os professores como personagem desta cena, muitas vezes não percebem, é o seu valioso papel nessa construção. Já é hora dos professores entenderem o seu papel nesse processo de mudança e reconquistarem seu espaço junto à comunidade escolar. Não queremos ser ingênuos e pensar que somente o professor e a escola podem resolver os problemas da sociedade. Mas, se ambos perceberem que mudando suas posturas em relação as condições de participação de todos, independente de ser aluno, funcionário, pais ou professores, na construção da proposta de trabalho da escola e, principalmente a metodologia utilizada no desenvolvimento da ação pedagógica, estarão contribuindo na construção de seres humanos mais autônomos, conscientes, responsáveis e comprometidos consigo e com a sociedade onde estão inseridos. Assim, ao desempenhar com êxito o seu papel na escola estarão contribuindo para que a relação educação sociedade mais efetiva.

É importante que o professor e, principalmente o gestor da escola perceba que, com o passar da última década, a sociedade, em função da chamada sociedade do conhecimento, tem novas demandas para a escola, exigindo que esta seja remodelada redefinindo o seu papel. Ela passa a ser um importante foco da política educacional, instigando a análise de novos desafios para a gestão educacional.

Assim, a escola é de fundamental importância na formação da sociedade cidadã, revelando o caráter estratégico da gestão para a sociedade. No âmbito da escola propriamente dita, a gestão do cotidiano nas relações do ensino e da aprendizagem aponta para um novo paradigma. Um paradigma que se preocupe

muito com a verdadeira aprendizagem, bem como, com a noção de educação comprometida com um todo mais amplo não apenas a uma comunidade interna (professores, diretores, funcionários), mas que se articula com as famílias e toda a comunidade, isto é, com a comunidade externa e interna da escola.

Cabe lembrarmos que falar de novos paradigmas de gestão não se trata apenas de troca de expressões, mas do reconhecimento da escola como instituição com característica própria, marcada por uma resistência de lutas, conflitos e contradições, assim a existência de uma linha de investigação com base qualitativa na área educacional foi decisiva para aprofundar e fundamentar essas noções.

Em nossa história temos uma tradição de gestão educacional centralizadora, essa é uma herança que vem desde o Brasil colônia, passando pelo Império até o período da República. Essa centralização está tão entranhada na base da educação brasileira, que temos dificuldade para mudar. Essa relação de centralização marca, também, a relação entre os órgãos de administração do sistema nas diferentes esferas do sistema de ensino, isto é, assim entre eles e a escola, em especial, a escola pública. Mudar essa realidade requer uma postura crítica, firme e comprometida dos profissionais da educação, em especial, dos gestores das escolas.

Esperamos que a qualidade da gestão tenha uma influência forte e determinante tanto na continuidade dos aspectos positivos da educação quanto na solução dos aspectos negativos que nela acontecem. Concordamos, entretanto, que não é fácil evidenciar o impacto da gestão na eficácia escolar e o papel da gestão na mudança e na inovação da educação, no entanto, há que se apostar nessa possibilidade.

Neste sentido as tarefas da gestão são significativas e como exemplos têm: de lidar com várias instâncias tanto dentro como fora da escola; desenvolver capacidade de planificação estratégica; manter o em alto a motivação de todos no desenvolvimento das atividades escolares; adotar medidas dinâmicas e empreendedoras com a comunidade escolar, produzir ações de acolhimento mantendo o grupo unido; cultivando uma postura de educador, tudo isso deve ser construído através de uma relação aberta, democrática e menos protecionista do que a manifestada de forma tradicional, na qual o gestor fazia tudo sozinho.

É provável que os atuais responsáveis pelos estabelecimentos de ensino não estejam preparados para assumir os novos papéis e responsabilidades, que

advêm do exercício da gestão num sistema descentralizado e democrático. Nesse caso, há uma necessidade evidente de programas de desenvolvimento profissional, abrangente e contínuo que lhes permitam atuar de forma mais eficaz e eficiente (NETO, 1996).

Se analisarmos as concepções e posturas de muitos gestores, podemos perceber que de certa forma o gestor da educação não se vê na condição de educador. Se ele não domina os elementos necessários ao processo educativo e ao processo de gestão democrática como irá trabalhar para que essa dimensão seja implantada em sua escola. Se ele faz gestão inspirado em práticas com as quais não se reconhece, não é possível concretizar em sua escola uma função de gestor democrático. Da mesma forma se muitos dos gestores não se sentem educadores determinam a ação de supervisão e o trabalho pedagógico com os professores de forma impositiva e antidemocrática. Não sendo educadores, o que teremos como resultado é o fracasso da gestão democrática, ou seja, o fracasso da educação. A idéia dessa asseveração explica que a diretriz necessária é o sucesso da gestão da educação e por extensão o sucesso da educação, em que estabelecem entre si limites da própria ação como educacional. Pode ser claro também que a mudança de atitudes, comportamentos e idéias, poderão estar sujeitas a fatores que transcendem a escola a as suas próprias ações, cujo análise não corresponde ao meu trabalho.

A gestão democrática deve estar alerta ao fato em que a escola não é apenas um conjunto biológico, muito menos um conjunto físico (com terrenos, edifícios, material, salas, classe etc.) limitadas e fixo. O funcionamento desta organização é um conjunto, na qual cada um tem o seu papel, estando sempre integrados ao grupo, integrados uns com os outros, como se fossem uma rede. Analisar este funcionamento, as estruturas e representações, o que cada um representa, nos mais diversos setores que integram é necessário para ter clareza de que cada parte desta organização está consciente que sua atuação é fundamental para o bom funcionamento do todo.

Finalizando, pode se dizer que é papel do gestor colocar a escola em forma de rede, ligando os mais variados grupos de interesses; que estes devem ter uma atitude ativa, para que esta rede não caia nos mesmos erros do passado, parando novamente o processo educativo atual.



## **Planejamento Participativo e suas Práticas Democráticas**

A escola é um local social privilegiado para a prática da democracia, pois é nela que podemos contribuir para o desenvolvimento cognitivo de todos e de cada indivíduo. A escola como espaço social de democratização, reforça a responsabilidade sócio-política da escola, não eximindo seus agentes, nem o governo e nem da sociedade de lutar pela universalização da competência intelectual e da conseqüente responsabilidade e envolvimento mutuo na construção do futuro sem descuidar do presente.

Na escola, não vemos mais o gestor como autoritário, mas sim como aquele que possibilita o desenvolvimento democrático, sendo mediador das oportunidades de construção da autonomia e da emancipação:

A gestão democrática da educação é hoje um olhar já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não compreendida e ancorada à prática social global e prática social brasileira e mundial. É incontestável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É evidente sua importância como fonte de humanização. (BARROSO apud FERREIRA, 2004, p.304).

Não podemos esquecer que as características individuais também são importantes para gestão participativa bem sucedida. O universo da escola é particularmente complexo e específico. O dialogo só pode ser frutífero a partir de um esforço de aproximação, onde todos têm que perceber e conhecer o outro no seu próprio contexto e, a partir de sua própria historia construtiva, ou seja, ver o outro como ele mesmo se vê. Isso significa dizer que, para entender a escola, é necessário praticar constantemente o exercício da participação em todos os sentidos: internamente à pratica administrativa, na inserção política transformadora e emancipadora, no dialogo intelectual com todas as áreas do conhecimento e de cada um consigo mesmo, por meio do autoconhecimento, procurando tornar-se uma pessoa mais sensível, tolerante e atenta ao diferente, aos seus direitos e a contribuição que ele tem para dar. Buscar sempre construir comunicativamente o consenso pelo dialogo com todos os que estão envolvidos e não somente com os que têm a mesma idéia.

A gestão democrática consiste na mediação, problematizando e criando idéias que estimulam sua equipe escolar, para desenvolver novas atividades que possam ser construtivas para a escola. Assim o gestor democrático, que forma cidadãos permite à comunidade compartilhar conhecimentos para auxiliar na aprendizagem, numa ação que é coletiva e solitária ao mesmo tempo.

### **2.3 Gestão Democrática e suas relações com o projeto político pedagógico**

O planejamento escolar requer qualidade, técnica e política. O projeto político pedagógico (PPP) define o modelo de cidadania que se quer para os educandos. Tal concepção se expressa no currículo e nos métodos eleitos para envolver a comunidade escolar, na participação e cooperação com a escola. A partir dessas atitudes, desenvolve-se a autonomia, a responsabilidade e a criatividade como processos e como produto do projeto a ser desenvolvido. Segundo Vasconcellos:

O Projeto Político Pedagógico (ou projeto educativo) é um plano global de instituição, pode ser atentado como sistematização, nunca definitiva de um processo de planejamento participativo que aperfeiçoa e se concretiza na caminhada que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudanças da realidade. É um elemento de organização da atividade prática da instituição neste processo de transformação (2000, p.180).

Para organizar o PPP, não pode haver um comodismo ou apressamento nas discussões e na elaboração teórica, ter que se ter confiança na instituição. Para se ter um projeto significativo é preciso envolver todas as idéias e propostas que surgem, bem como a tendência pedagógica que a escola considera importante, analisando o que esta adequada e o que precisa melhorar. Ainda é preciso avaliar as condições objetivas de espaço e tempo para os encontros, reflexões, elaboração e acompanhamento de exercícios democrático na escola, são de máxima importância na realização e desenvolver do PPP.

Quanto ao currículo é elaborado de acordo com a realidade dos alunos e da escola e a avaliação é a construção de práticas de caráter diagnóstico do próprio processo de desenvolvimento dos mais diferentes saberes construídos. Neste sentido, a educação está constituída em valores humanistas de solidariedade,

justiça social, honestidade, respeito e responsabilidade, para com as diferenças como condição da construção social do conhecimento.

Pensar em como planejar a educação a partir da visão de cidadania ativa é parte essencial da reflexão sobre como realizar e organizar todas as atividades no âmbito escolar e educacional. No entanto, isso significa que os profissionais da instituição precisarão de disposição para enfrentar de frente os problemas surgirem na instituição sejam eles provenientes da própria escola, da sociedade em geral ou do sistema educacional como um todo.

Na escola cidadã, há que se compreender a relação institucional e interpessoal nela presente, avaliando e ampliando a participação de diferentes atores em sua gestão seja administrativa ou pedagógica. É importante que todos assumam a escola enquanto instância social e, que compreendam que em virtude disso, esta pode atuar de forma contraditória, ora como instituição de reprodução do sistema, ora como instituição que se propõe a transformar as realidades sociais. No entanto, se os profissionais da escola souberem explorar a dimensão pedagógica da contradição numa espécie de pedagogia do conflito, ela propiciará um debate construtivo e, sobretudo, enquanto entidade que tem por papel principal propiciar à aprendizagem a criança, jovem e adulto, trabalhar com a formação de cidadãos autônomos e posicionados socialmente.

Hoje é comum se ouvir falar de globalização, internacionalização da educação e a formação de um cidadão autônomo. No entanto, podemos encontrar no vocabulário diferente sentidos para palavra autonomia. Ela não pode ser confundida com participação, com auto-gestão ou co-gestão, embora guarde certa relação com estes termos. Autonomia tem sido utilizada e aplicada também em diferentes contextos, com significados muitas vezes conflitantes.

A autonomia na escola cidadã pressupõe, pois, a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo em sala de aula, na sala de professores, na escola ou fora dela. A educação enquanto processo de conscientização tem tudo haver com a própria autonomia e, como esta fundamentada no pluralismo políticopedagógico, garante mudanças possíveis no próprio sistema educacional e nos seus elementos que integram. Assim, pode-se afirmar que os direitos dos educandos serão ampliados e respeitados à medida que, na escola se garante a possibilidade de um trabalho voltado para a autonomia pessoal e para a educação cidadã.

As grandes conquistas de nosso tempo oportunizam e demandam a competência do prazer de aprender, de pensar e de conviver. Estas conquistas da humanidade são fundamentais para a escola tornar-se um espaço social, de celebração da aprendizagem, onde o encanto pelo novo se dá num processo de permanente retomada de equilíbrio entre ensinar e aprender. Isto é, o aluno se envolve com a escola porque o foco da escola está não apenas no ensino, mas prioritariamente no seu aprender, no seu sucesso, fator que se torna fundamental na construção da emancipação humana. A gestão democrática da escola é o princípio fundamental para que estas conquistas ocorram. Ela é uma contribuição indispensável, e uma garantia de uma prática concreta desta construção emancipadora da existência das pessoas e da humanidade.

Deste ponto de vista provêm três grandes conjuntos de direitos, que são os direitos civis, políticos e sociais, que são hoje considerados, como de valor universal, bem como indispensáveis. O primeiro conjunto, os direitos civis - refere-se à liberdade: liberdade da pessoa, liberdade do pensar, da crença, do falar, do movimento e o direito à justiça. Os direitos políticos referem-se ao direito do indivíduo a pertencer à comunidade política e a participação no exercício do poder político, escolhendo seus líderes políticos e exercendo o controle político e judicial. Os direitos sociais referem-se aos direitos dos indivíduos à segurança pessoal e à propriedade, incluindo o direito à educação e à equidade social e econômica. Em síntese, a tradição liberal enfatiza os direitos dos indivíduos e sua proteção contra o uso arbitrário do poder, ao passo que a tradição republicana privilegia a nação de pertencimento e obrigações coletivas. É nessa perspectiva que se insere a gestão democrática da educação que na escola se desdobra pela gestão escolar e/educacional.

A escola, como uma das mais importantes instituições sociais num Estado democrático, precisa incorporar em sua estrutura e em sua prática pedagógica a educação para a participação cidadã, através da instalação e funcionamento efetivo do seu colegiado deliberativo. Como escreve Weffort (1995, p.99), a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola, ela cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil.

## 2.4 Participação na escola e construção da cidadania

Tendo em vista o paradigma da escola cidadã, a escola é o lócus por excelência do processo educativo, isto é, é lá que se dá a formação da cidadania ativa e se iniciam as transformações na educação. Nesse sentido, "o ponto nodal de toda mudança educação passa pela mudança na unidade escolar, lugar onde se concretiza o esforço global do ensino-aprendizado" (SILVA, 1996, p.55).

Pensar em planejar a educação a partir da referida cidadania ativa é parte essencial da reflexão sobre como e organizar todas as atividades no âmbito escolar e educacional, o que significa encarar os problemas dessa instituição e do sistema educacional como um todo.

Num o modelo de escola cidadã, há que se compreenderem as relações institucionais, interpessoal e profissional nela presente, avaliando e ampliando a participação de diferentes atores em sua administração, em sua gestão assumindo, enquanto estância social de contradições propícias ao debate construtivo e, sobretudo, enquanto entidade que tem por principal missão propiciar à aprendizagem a criança, jovem e adulto numa dimensão de autonomia pessoal e coletiva, isto é, que se proponha a ajudá-los a pensarem-se e pensarem as dimensões da cidadania coletiva.

A escola projetada com base na referida autonomia tem a finalidade de formar seus educandos na e para a vida, para o trabalho, para a construção de relações humanas e sociais, justas e éticas, para o exercício e a prática da cidadania crítica e ativa, para resistir a toda forma de exclusão. A autonomia, na escola cidadã, pressupõe, pois a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo na sala de aula e na sociedade, bem como na escola e fora dela. A educação enquanto processo de conscientização tem tudo a ver com a própria autonomia e, como esta fundamentada no pluralismo político e nas dimensões pedagógicas, garante a mudança possível no próprio sistema educacional e nos próprios elementos que o integram.

A escola cidadã visa à construção de sujeitos que possam vivenciar uma participação ampla, no nível da autogestão e da definição de política e de planejamento, na qual eles possam determinar seus objetivos, escolher seus meios

e estabelecer os controles pertinentes sem uma referência a uma autoridade externa, diríamos uma autoridade descomprometida com a escola.

Educação, no sentido amplo, é o processo concreto de produção histórica, da existência humana. Neste sentido, todas as relações estabelecidas pela pessoa com o mundo e com os outros e até consigo mesmo são partes do processo educativo. Assim, no processo histórico de forjamento das pessoas há intervenções educativas, que constituem a prática social educativa.

Essa prática social requer que os conteúdos, as informações ou o saber histórico acumulado pela humanidade, sejam trabalhados para serem assimilados, construídos e, não apenas transmitidos enquanto dimensão pedagógica. No confronto entre o saber do educando e o saber da humanidade, o educando amplia o seu saber e constrói aptidões cognitivas. O importante é que o aluno compreenda, construa o seu dizer, a sua própria palavra e desenvolva a sua competência para exercer o direito de se pronunciar, ou seja, para o exercício da cidadania.

A prática democrática da gestão da escola na elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico decorrem da natureza e do caráter fundamental do processo educativo, que é o objeto da relação pedagógica: o conhecimento como processo, como construção, como a ampliação do saber e produção de estruturas mentais avançadas, exigidos para a inscrição competente no novo mundo que emerge e para a afetiva emancipação humana.

Esta alegria de partilha a construção do futuro é especialmente envolvente gratificante na produção de uma prática educativa em nossas escolas. Mesmo que a escola seja particular ou comunitária, não deve comportar-se com mentalidade particularista, pois, sendo uma tarefa de todos, os cidadãos, todos estão chamados a informar-se, interessar-se e participar de sua vida e atividades. A escola participativa transforma seu espaço físico em centros de atração e de exercício das atividades da comunidade, onde os pais dos alunos podem praticar diariamente aulas de diferentes modalidades.

Conforme o princípio da cidadania institucional escolar, o aluno é o centro e o elemento principal da escola, por isso, a escola deve iniciá-lo na compreensão dos acontecimentos, formá-lo para o reconhecimento dos problemas e para a participação na tomada de decisões nos assuntos que lhe dizem respeito, o aluno deve ter direito à co-responsabilidade proporcional a sua capacidade. Daí o estímulo para que participem dos órgãos colegiados.

Todas as categorias de alunos precisam estar representadas nos órgãos colegiados da escola, para que os representantes sejam considerados como delegados é necessário que mantenham contato com os seus representantes. Para isso é preciso que a escola disponibilize meios para tal acontecimento, como tempo, local e divulgação de informações. O aprendizado da representação será certamente transferido para as mais variadas situações, pois é participando democraticamente dos processos, vivendo situações democráticas que aprenderão a ser participativos e democráticos.

É fundamental que o aluno, tanto no coletivo quanto no individual, assuma papel ativo na educação, para isso precisa substituir o papel de executor passivo das ordens recebida dos educadores, de submissão, para o de colaborador ativo da educação, participativo e crítico na escola e na sociedade. Ao gestor e aos educadores é fundamental que tenham clareza de que a descentralização e a autonomia da escola abrem espaço para a participação e democratização. Assim, num sistema público de ensino, estas formas práticas de formação para a cidadania se dão de modo privilegiado na participação e no processo de tomada de decisão dentro da escola. Este conselho é o órgão mais importante de uma escola autônoma e a base da democratização da gestão escolar.

Segundo Gadotti (1995), quatro grandes princípios devem reger a administração de um sistema único e descentralizado de ensino: a gestão democrática, a comunicação direta com as escolas, a autonomia da escola e a avaliação permanente do desempenho escolar. A gestão democrática supõe a descentralização do poder para a instância da unidade escolar, eliminando as incontáveis instâncias de poder intermediário. A comunicação direta com as escolas parte do pressuposto de que a escola é o locus central da educação e, por isso, deve tornar-se o pólo irradiador da cultura, para dar-lhe a conhecer e para elaborá-la. A autonomia implica em que cada escola tenha poder para escolher e elaborar seu próprio projeto educativo.

Cabe ao professor proporcionar situações em que a conversa, as brincadeiras e a troca entre os educadores e educandos ofereça oportunidade de construção de um espírito autônomo, democrático, solidário e de cooperação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto pode-se inferir que no passado a sociedade era de pleno autoritarismo e a escola não fugia dessa regra. Hoje, a sociedade e a escola têm o compromisso com a democracia, ou seja, com o acesso de todos a escola, ao contrário do que no passado em que apenas alguns podem frequentar, isto se tornou possível graças à participação, pois ela gera o compromisso de todos na busca de objetivos desejados a todos que se sentam responsável pelo ambiente escolar.

A educação democrática requer a participação consciente, esclarecida e constante de toda comunidade escolar nos destinos da escola e por extensão da comunidade onde ela está inserida. Sendo assim apontamos para a concepção de gestão democrática como um novo paradigma que propõe e requer mudanças na postura das pessoas para que se construam relações mais saudáveis, mais justas, mais autônomas e mais democráticas na atualidade.

Nesse sentido entendemos que a escola e a sociedade em geral só serão melhores se fizer do trabalho coletivo o caminho para construir um ambiente mais justo e igualitário, com metas comuns e, a partir disso, valorizar cada ser humano na sua individualidade e no grupo ao qual se identifica, ou seja, respeitar opiniões, anseios, necessidades e capacidades.

Diante da realidade que aí esta, o gestor tem uma missão, já que apostamos na educação, de mediar o processo de democratização dentro e fora do espaço escolar, afinal a escola não é uma ilha, ela faz parte de uma sociedade que, infelizmente, é excludente, individualista e mecanicista, para isso se concretiza o gestor não poderá trabalhar sozinho, ele necessita da ajuda de toda a comunidade escolar, comprometida com um novo espaço de convivência.

Pode-se enfatizar que o gestor deve ser capaz de desempenhar papel catalisador, que busca soluções para problemas que se apresentem a escola; que se compromete com o processo de transformação; que conhece as condições do meio em que a escola está inserida e dos seres humanos com os quais trabalha, a fim de poder inspirar, estimular, orientar e criar o clima necessário à criatividade, ao mesmo tempo em que valoriza e trabalha em grupo em prol de melhoria do ensino.



Necessariamente, o gestor precisa estar comprometido com o trabalho pedagógico, consciente da necessidade de democratizar o ensino e lutar pela conquista da autonomia que permite a escola como um todo criar-se e decidir em todo âmbito escolar o que é melhor para aquela comunidade. E, isso se fará através do planejamento participativo, da construção e execução coletiva do projeto pedagógico da escola.

Partilhando a gestão com a comunidade, a escola fica cada vez mais segura de suas ações, vai à busca de soluções adequadas às necessidades e conquista a confiança e a credibilidade dos demais setores da sociedade. É preciso acreditar que sozinho não se chega a lugar nenhum, mas junto, unido é muito mais fácil de encontrar caminho.

Nesse sentido podemos afirmar que, para exercer ativamente esta participação, a comunidade escolar precisa estar preparada para tal, estar familiarizada, íntima de tal processo, se assumir como cidadã. E a escola tem esse dever de educar para a cidadania, já que a Constituição Federal no Art. 205 diz que "a educação tem como princípio básico a preparação do indivíduo para o exercício pleno de sua cidadania". Então, é imprescindível conscientizar essa comunidade que é só através da participação que podemos reivindicar nossos direitos de cidadão.

Por fim, podemos dizer que a gestão educacional democrática tem sim possibilidade de auxiliar a comunidade em geral na busca de uma participação cada vez mais consciente e esclarecida; a buscarem seus direitos de cidadania, e a autonomia intelectual e política de todos os que dela se aproximarem.

Ao terminar esse trabalho gostaríamos de enfatizar que foi muito interessante fazer esse estudo, que ele acrescentou muito em minha vida pessoal e profissional e que há inúmeros desdobramentos que pode ser feitos a partir dele. Portanto, esse trabalho pode ter continuidade por toda e qualquer profissional que assim o desejar.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete M. L. de. **A qualidade do ensino e a política educacional no Brasil**. Revista Educação & Sociedade, nO. 49. São Paulo: Cortez, 1995.

CARVALHO, Marta M. Chagas de. **A Escola e a República**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

COLL, Cezar. "**Educação, escola e comunidade: na busca de um novo compromisso**". Pátio. Artmed. An03, nO. 10, ago./out., 1999, p. 9-12.

FERREIRA NETO, Augusto. **Projeto político-pedagógico da escola**. In: revista AMAE. Belo Horizonte, 1996.

FERREIRA, Nara Syria Carapeto; AGUIAR, Maria Ângela da S. **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 4<sup>a</sup> ed. Cortez: São Paulo, 2004.

FERREIRA, Nara Syria Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia - saberes necessários à prática educativa**. Coleção Leitura. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto político pedagógico**. In: **O projeto político pedagógico da escola**. Brasília: MEC/SEF, 1994.

GANDIN, Danilo. **Planejamento e prática educativa**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 1986.

HERNANN, Nadja. **Pluralidade e Ética em Educação**. Rio de Janeiro: DPZA Editora, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Tendências pedagógicas na prática escolar. Democratização da escola pública**. São Paulo: Loyola, 1986.

MACHADO, Lourdes Marcelina; MAIA, Graziela Zambão Abdiam. **Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio**. Editora Pioneira. São Paulo, 2000.

MARQUES, Mário O. et al. **O projeto político pedagógico da escola**. Brasília: MEC/SEF, 1994.

NETO, Augusto Ferreira. **Projeto político pedagógico da escola**. In: Revista AMAE, Belo Horizonte, 1996.

PAIVA, Vanilda. **Educação Popular e Educação de Adultos. Uma contribuição à história da educação no Brasil**. São Paulo: Loyola, 1973.

Brasil. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: Introdução aos parâmetros curriculares nacionais/Secretaria de Educação Fundamental**. Brasília: MEC/SEF, 1997.

PIMENTA, Selma Garrido. **A construção do projeto político pedagógico na escola de 1º grau**. In: Série Idéias nO. 8. São Paulo: FDE/Governo do estado de São Paulo, 1993.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo. RS. Feevale, 2009

Polígrafos das disciplinas de Gestão Escolar (prof. Antônio Medina); Planejamento e Gestão da educação (prof. Silvia Regina Canam); textos retirados da internet.

STAINBACK, Susan; STAINBACK, William. **Inclusão. Um guia para educadores**. Artes Médicas Sul, Porto Alegre, 1999.

TEIXEIRA, Anísio. Educação e o mundo moderno. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo: Nacional, 1977. Democracia e educação.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três Metodologias: acadêmica, da Ciência e da Pesquisa**. 6ª Ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2009

VALLERIEN, Jean; DIAS, José Augusto. **Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. UNESCO. MEC. Editora Cortez, São Paulo, 1993.

SILVA, Eurides Brito da. **A educação Básica pós LOB**. São Paulo, 2003.

WEFFORT, F. C. **Educação e Política: reflexões sociológicas sobre uma pedagogia da liberdade**. In: FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Paz e Terra, Rio de Janeiro: 1974.

WEFFORT, Francisco. Escola, participação e representação formal. In: L. Z. da Silva e J. C. de Azevedo (org.). **Paixão de Aprender 11**. Petrópolis: Vozes, 1995.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de Ensino - A aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. 7ª ed. São Paulo, 2000.

WITIMANN, Lauro Carlos. Doutor e Pós-doutor em Educação pela Universidade de Londres; Professor da FURB - Universidade Regional De Blumenau/SC e professor aposentado da UFSC. **A gestão compartilhada na escola pública**. (disponível em: <http://www.ufpe.br/daepe/revista.html>. acesso em 18 de junho de 2009.

