



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

**AÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Antonia Iodalma Gomes de Souza

Fortaleza, CE, Brasil

2009

AÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

por

Antonia Iodalma Gomes de Souza

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. Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan

Fortaleza, CE, Brasil.

2009

**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

**AÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

elaborada por

Antonia Iodalma Gomes de Souza

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms.
(Presidente/Orientadora)

Dra. Maria Elizabete Londero Mousquer (UFMS)

Dr. Oséias Santos de Oliveira (UFMS)

Fortaleza, 12 de dezembro de 2009.

DEDICATÓRIA

Para minha família, pessoas que me ensinaram as primeiras lições de vida, em especial ao meu filho, Mateus, que me impulsiona na luta pela vida e por uma educação de qualidade e ao meu esposo, Roriz, que sempre tem somado com seu amor, dedicação, apoio e seu exemplo de trabalho, honestidade e generosidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me capacitar, de forma plena, e me direcionar na busca da concretização dos meus objetivos.

Aos meus pais, in-memorian, que me deixaram um legado de amor, respeito, dignidade e honestidade.

Ao meu filho e meu esposo que me alegram a vida e me fornecem o suficiente para continuar lutando e acreditando na força do amor.

A todos os professores que me orientaram no decorrer do curso, especialmente às professor(as) Lorena Marquezan, Leocádio Lameira e Denise Gonçalves.

A todos que, de alguma forma, tornaram este trabalho possível.

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

AÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO DEMOGRÁTICA

Autora: Antonia Iodalma Gomes de Souza
Orientadora: Prof^a .Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan
Data e Local da Defesa: Fortaleza, 12 de dezembro de 2009.

O presente trabalho monográfico aborda a Gestão Democrática no âmbito escolar. Com base na moderna literatura especializada enfoca teoricamente o assunto, voltando-se às responsabilidades e ação do Conselho Escolar. Inicialmente, é apresentada a função social da escola, seguida de conceitos importantes relacionados à administração e contexto escolar, tendo em vista uma perspectiva de escola transformadora, sobretudo, apoiada em padrões de gestão democrática e participativa. A partir daí, é enfocada diretamente a Gestão Democrática, procurando especificar elementos inseridos no processo de democratização da escola por meio da construção de novos espaços para o ensino. Em seguida, traz considerações sobre as funções e principal papel do Conselho Escolar, procurando contextualizá-lo na esfera da gestão democrática. Para tanto, são caracterizadas funções e responsabilidades deste Conselho. Encerra-se o trabalho com a conclusão de que a Gestão Democrática é uma realidade que precisa efetivamente fazer parte do cotidiano das escolas, demonstrando ser um passo na evolução das relações de ensino, cabendo ao Conselho Escolar a parametrização de ações em conformidade com as diretrizes participativas dos modelos democráticos.

Palavras-chaves: gestão democrática; gestão participativa; educação; conselho escolar

ABSTRACT

Especialization's Monograph
Programa of Post-Graduation in Educational Management
Federal University of Santa Maria

ACTION OF THE SCHOOL COUNCIL IN DEMOCRATIC MANAGEMENT

Author: Antonia Iodalma Gomes de Souza

Instructor: Prof^a. Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan

Date of and place of defense: Fortaleza, 12rd of dezembro of 2009

This monographic study addresses the democratic management within schools. Based in modern literature focuses on the subject theoretically, returning to the responsibilities and actions of the School Council. Initially, it shows the social function of school, followed by important concepts related to the administration and the school in order to view the school sector, especially based on standards of democratic and participative management. From there, it is focused directly to democratic administration, seeking specify elements included in the process of democratization of the school through the construction of new spaces for teaching. Then, get comments on the functions and main role of the School Council, seeking contextualize it in the sphere of democratic management. For both, are characterized roles and responsibilities of this Council. Closing up the work with the conclusion that the democratic management is a reality that needs to actually be part of the routine of school, proving to be a step in the evolution of the relationship of education, and the School Board to parameterization of shares in accordance with the guidelines participatory models of democracy.

Keywords: democratic management; participatory management; education; school Board.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 A ESCOLA E SEU PAPEL SOCIAL.....	10
1.1 Uma visão transformadora para a escola	12
1.2 Gestão democrática	14
1.2.1 O processo de democratização da escola.....	17
1.2.2 Gestão democrática: construindo novos espaços	18
2 CONSELHO ESCOLAR.....	23
2.1 Conselho escolar: bases em trabalho de equipe	25
2.2 Organizando o conselho escolar	26
2.3 O conselho escolar e a autonomia da escola	28
2.4 Conselho escolar: planejando e construindo um projeto político- pedagógico	29
2.5 Desafios na construção e acompanhamento do projeto político- pedagógico	32
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
4 REFERÊNCIAS.....	37

INTRODUÇÃO

Atualmente, nos ambientes escolares a preocupação com o funcionamento da gestão democrática constitui uma realidade. A evolução do sistema educacional revela, hoje em dia, que o planejamento participativo forma a base de qualquer organização escolar consistente. Na verdade, nos últimos anos tem sido evidenciada a necessidade de garantia de um ensino de qualidade para todos, sendo isso uma meta para a democratização.

O princípio da gestão democrática e participativa para a escola deve vencer obstáculos, na medida em que o poder de persuasão deve ser grande a fim de que todos compactuem do mesmo ideal. E, de fato, observa-se ainda, nesses ambientes posturas bastante conservadoras, arraigadas a posturas tradicionais que têm que evoluir. Esse modelo exige o envolvimento de todos, trazendo, inclusive, para o contexto de planejamento e organização escolar a figura dos pais.

A figura do Conselho Escolar nesse contexto pode ser considerada como ponto central da condição democratizadora. Reunindo membros da comunidade escolar, as ações deste Conselho estão pautadas na participação e interação dos responsáveis pela consecução do ensino.

Assim, o presente estudo considera as etapas evolutivas dos conceitos de gestão democrática no ambiente escolar, levando em conta para contexto de desenvolvimento do tema a abordagem relativa à prática de tal gestão no âmbito do Conselho Escolar.

A problemática de estudo se encerra exatamente nas propriedades inerentes à introdução de um modelo de gestão democrática a partir deste Conselho. Na verdade, a Constituição Federal de 1988 (Art. 206) ao reconhecer a gestão democrática como um dos princípios orientadores para a educação, ressaltou a importância da participação de todos.

O Conselho Escolar, nesse caso, pressupõe a participação e interação no ambiente escolar para que todos os agentes tenham acesso às informações e, ocorram decisões orientadas para garantir os direitos da coletividade. A problematização é evidenciada no fundamento desta gestão que pressupõe a participação igualitária de todos os envolvidos no processo pedagógico, sendo que a

atuação eficaz do Conselho prevista pela interação e não pela simples delegação da autoridade ao diretor para a tomada de decisões, onde cabem aos demais funcionários apenas a execução dessas ordens (BRASIL, 1988).

Justifica-se, assim, o estudo sobre a Gestão Democrática primeiramente por sua importância no contexto educacional do país. Cabe esclarecer que se trata de assunto de relevância à sociedade e ao meio acadêmico.

Na verdade, a questão da gestão democrática é um tema atual que envolve debates relacionados à formação educacional da população brasileira. Representa interesse tanto para estudantes e profissionais da área educacional como para a sociedade de um modo geral, já que o presente trabalho se propõe a reflexões que pretendem distanciar-se da polêmica para uma perspectiva mais equilibrada e coerente com os pressupostos da argumentação acadêmica, quais sejam: a séria reflexão sem idéias preconcebidas ou tendenciosas ou arbitrariedade, de modo a encontrar um mínimo de elementos concordantes que sejam suficientes para a construção de uma ética que contemple a todos os interesses envolvidos. Ressalta-se que a educação está atrelada a valores e cultura do povo, de modo que é relevante esse mútuo diálogo entre sociedade e profissionais da educação, o que pode beneficiar ambas as partes.

Assim sendo, como objetivo geral o estudo aborda as políticas e práticas da gestão democrática procurando identificar a ação do Conselho Escolar nesse campo. Nessa linha, também procura alcançar os seguintes objetivos específicos:

- apresentar a organização da escola propriamente dita, considerando a interação social e educacional entre alunos, pais e professores;
- enfocar o processo de democratização como mudança e transformação;
- caracterizar o papel do Conselho Escolar na perspectiva da gestão democrática.

Portanto, a partir de pesquisa bibliográfica, baseada no levantamento das abordagens de especialistas no assunto, o trabalho encontra-se organizado em tópicos, tratando, primeiramente, da função da escola e seu papel na sociedade contemporânea. Aborda, em seguida, os principais conceitos inerentes à gestão democrática e, por fim, as responsabilidades e ações do Conselho escolar.

1. A ESCOLA E SEU PAPEL SOCIAL

Este tema é um dos mais freqüentes no debate contemporâneo sobre educação. Vivemos em um período de transformações sem precedentes na história da humanidade e esta temática tem recebido muitas denominações, como por exemplo, a “Era do conhecimento”. Entre esses diferentes modos de nomear o cenário atual, o elemento comum, refere-se ao papel central do conhecimento na organização social e econômica atual, o que tende a redefinir a centralidade da instituição escolar.

A reflexão da função social da escola não pode prescindir de um olhar sobre a legislação, particularmente na Constituição de 1988 e na LDB nº 9394/96. É imprescindível reconhecer que a legislação tem exercido um papel fundamental neste cenário.

Em última instância, a organização escolar estruturada pela sociedade capitalista procura a conservação das relações sociais de produção, refletindo as divisões sociais existentes, com tendência a perpetuá-las e acentuá-las, enfatizando, assim, a manutenção do poder da classe dominante.

Sob a influência da ideologia burguesa, realiza escolhas, estabelece critérios que desfavorecem aos já desfavorecidos, excluindo de seus limites a bagagem experimental da criança, especialmente a criança do povo, utilizando-se do autoritarismo e das práticas centralizadoras.

A escola é um espaço de livre circulação de ideologias onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo em que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização.

A escola, que é uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais (FREIRE, 2001).

No contexto da nova ordem mundial e da velocidade das transformações enfrentadas pela sociedade contemporânea, a função social da escola se constitui – mais do que nunca – em tema de intensos debates por parte de educadores, gestores, pais, alunos e segmentos organizados da sociedade civil. Isso vem fazendo com que escolas, secretarias e outras instâncias de gerenciamento do sistema educacional venham revelando significativa preocupação com a elaboração dos seus projetos pedagógicos.

Apesar da importância que esta preocupação expressa, nota-se que nem sempre tais iniciativas indicam uma compreensão clara de que as mudanças no setor educacional são dependentes, fundamentalmente, de vontade política dos grupos que fazem das questões educacionais o tema prioritário de suas discussões.

A escola, ao refletir sobre esta indagação, precisa compreender que sua função extrapola a mera transmissão do conhecimento sistematizado, à medida que precisa conceber, organizar e avaliar o trabalho que produz, potencializando o senso crítico dos sujeitos que a compõem. Sob esse ângulo, os seus vários grupos precisam examinar as práticas que eles próprios desenvolvem, buscando compreender as possibilidades que o seu trabalho apresenta rumo à construção de uma escola verdadeiramente democrática.

Em função do exposto, a reflexão sobre a prática educativa deve girar, fundamentalmente, em torno de três eixos de análise:

- a gestão da escola;
- a concepção de que a democratização escolar implica um novo olhar sobre a organização do trabalho pedagógico;
- a gestão democrática do espaço da sala de aula, percebendo o pedagógico, em seus vários aspectos. É nesse contexto de re-significação da organização do trabalho escolar que se insere a discussão em relação à construção do projeto pedagógico.

1.1 Uma visão transformadora para a escola

Um governo que se pretenda realmente comprometido com a população, principalmente com as classes desfavorecidas, tem de ter clara a necessidade de se desenvolver políticas educacionais que voltadas para a democracia.

Dentro de tal lógica, torna-se preciso, enquanto cidadão do mundo e educador habitante de um país periférico, que acredita ser possível uma educação realmente democrática, sustentada no ideário de transformação e libertação de Paulo Freire, conhecer as diferentes instituições internacionais, seus projetos e mecanismos de interferência e manipulação das políticas educacionais bem como o reflexo direto e imediato desses nos sistemas de ensino e no cotidiano das escolas.

É fundamental que se propicie a reflexão sobre os mecanismos de expropriação do sujeito, causada pelas políticas neoliberais e, ao mesmo tempo, se contribua para a construção de mecanismos de resistência que levem à transformação e conscientização de cada indivíduo enquanto sujeito histórico, cultural, social, político capaz de promover transformação nas estruturas sociais e nas relações nelas estabelecidas, contribuir para a construção de uma política educacional mais voltada para a humanização, tendo como perspectiva a educação como direito universal de todos e buscando-se intensificar na prática cotidiana, conceitos como humanidade, igualdade, cidadania, autonomia e condições dignas de vida.

Uma escola que voltada ao desenvolvimento por participação democrática oferece métodos de ensino e avaliação compatíveis; Os princípios básicos que servem como alicerce para um processo avaliativo na perspectiva transformadora e de aperfeiçoamento institucional são:

- **Adesão Voluntária:** deve ser um projeto desejado por toda a comunidade escolar, o que vai proporcionar legitimidade política ao processo. Isto deverá ser conseguido por meio de reuniões explicativas de sensibilização, com todos os setores da comunidade. Essas reuniões servem para explicar os objetivos do projeto e para incitar a participação de todos os que fazem a escola, como pais, alunos, professores, funcionários, gestores e comunidade do bairro.

- **Avaliação Total e Coletiva da Escola:** a escola deve ser avaliada em todos os seus setores e por todos os que compõem a comunidade escolar. Todos, portanto, serão avaliadores e avaliados. O sentido do coletivo é que seja uma ação do conjunto das pessoas com participação da maioria. Não é necessária unanimidade de participação, mas é preciso que seja maioria, e com representação de todos os segmentos da escola. O princípio da avaliação coletiva da escola se dá com aplicação de pontos básicos de análise abrangendo todos os aspectos da escola por meio de coleta de informações fornecidas por todos.
- **Respeito à Identidade da Escola:** a idéia básica é de que a escola é situada historicamente e tem especialidades que deverão ser levadas em consideração. Por isso, é que o processo avaliativo tem que ser construído pelas escolas e a metodologia básica são de auto-avaliação, embora possa integrar-se com o que chamamos de avaliação externa. A percepção das famílias, das entidades sociais de empregadores e de trabalhadores _ os que recebem os “resultados” do processo educacional _ é um contraponto fundamental à compreensão da escola sobre si mesma e para a melhoria de suas atividades. A avaliação, então, envolve sujeitos internos (alunos, professores, funcionários, gestores) e externos (pais, entidades sociais, parceiros etc.). O importante é analisar as informações dentro do contexto da escola, para encontrar explicações reais e específicas das situações constatadas.
- **Unidade de “Linguagem”:** é um entendimento comum dos conceitos, princípios e finalidades do projeto, já que há várias concepções de avaliação. Este princípio se consegue com estudo e discussões, sobre o que entendemos por Avaliação Institucional, com todos os envolvidos no processo: pais, alunos, professores, funcionários, gestores e representantes da comunidade do bairro. (SOUZA e CORRÊA apud VIEIRA, 2002).
- **Competência Técnico-Methodológica:** deve-se ter uma base científica que direcione o projeto e que proporcione legitimidade aos dados coletados, ou seja, que estejam corretos e sejam adequados à realidade da escola. Este princípio pode ser conseguido por meio de um acompanhamento

seguro de cada etapa do processo. Caso a escola não conte com pessoal preparado para isto, é importante contratar alguma assessoria. Se não existir esta possibilidade, é imprescindível traçar com segurança a linha metodológica, analisar bem os dados e acompanhá-la todos os seus passos para garantir sua fidedignidade (PATEMAN, 1992).

1.2 Gestão Democrática

Entende-se que a principal função da gestão escolar é a de realizar uma liderança política, cultural e educacional, necessitando, assim, de capacitação técnica para administrar a instituição que dirige. Isto vem demonstrar que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento às diretrizes legais, colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola.

Nesse contexto, há de se considerar como elementos desta estrutura:

- **Regimento Escolar:** é um instrumento de organização administrativa. Deverá ser a fiel expressão de uma escola livre e democrática a serviço dos interesses da maioria da população, como requer a sociedade atual. Como tal, deve surgir da discussão e da participação consciente de todos os segmentos da escola e assim ser legitimado, deixando de ser um documento nascido de imposições legais.
- **Calendário Escolar:** a legislação de ensino estabelece em seus dispositivos que “o ano e o semestre letivos, independentemente do civil, terão no mínimo 180 e 90 dias de trabalho escolar efetivo, respectivamente, excluindo o tempo reservado às provas finais, caso estas sejam adotadas” (Lei nº. 5692/71, Art.11).
- **Organização Curricular:** os currículos de ensino são constituídos de parte comum e uma parte diversificada para atender, conforme as necessidades locais, os planos dos estabelecimentos de ensino e as diferenças individuais dos alunos (BRASIL, 1971).

- Conselho Escolar: a partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira determinou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para gerar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar. Nesse caso, há de se considerar que as escolas modernas precisam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas. Os líderes são figuras capazes de influenciar resultados e não determinar e fiscalizar procedimentos.

Atualmente, as escolas possuem mais autonomia quanto a decisões quanto à organização do período, seleção de materiais didáticos e relações com a comunidade. Administrar envolve o conjunto do trabalho cotidiano dos responsáveis pela administração escolar. É principalmente a interação do núcleo gestor e sua equipe com o conjunto dos alunos, comunidade escolar, conselho escolar e comunidade local que permite a cada um posicionar-se no contexto sociocultural, construindo, assim, o conhecimento pessoal sob a forma de processo compartilhado.

Entende-se por gestão democrática aquela que possui autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade para a educação, de forma harmoniosa e participativa, onde todos os integrantes da comunidade escolar trabalhem conjuntamente participando ativamente do processo de idealização, planejamento e gestão dos projetos organizacionais. Bastos (2002, p. 55) destaca o seguinte:

Mas a gestão democrática poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino se ela for concebida, em profundidade, como mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas. Não há canal institucional que venha a ser criado no sistema público de ensino que, por si só, transforme a qualidade da educação pública, se não estiver pressuposta a possibilidade de redefinição e se não existir uma vontade coletiva que queira transformar a existência pedagógica concreta.

Nas escolas administradas democraticamente os discentes, docentes, pais e funcionários são envolvidos na promoção da qualidade do processo ensino-aprendizagem. Todos são convocados para solucionar problemas e encaminhar

decisões referentes ao processo pedagógico. Sobre esse assunto Luck et al. (2002, p. 23) comentam que:

A abordagem participativa na gestão escolar demanda envolvimento decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Essa abordagem também amplia a fonte de habilidades e de experiências que podem ser ampliadas na gestão das escolas.

A gestão participativa é, por outro lado, entendida, como uma forma regular e significativa de desenvolvimento dos agentes de uma organização, tanto em termos de treinamento como o aperfeiçoamento nas diferentes etapas do processo decisório (XAVIER; AMARAL SOBRINHO; MARRA, 1994).

Para tanto, pressupõe a reunião de agentes escolares no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no planejamento e manutenção do desempenho e na garantia do atendimento adequado às necessidades do aluno, de modo a proporcionar a melhoria do processo pedagógico.

No entendimento de Paro (2001), a construção de uma sociedade democrática é um dos objetivos da escola que está sintetizado na fórmula 'educação para a democracia'. Deve-se, assim, admitir que a única forma de administração/gestão possível dentro do contexto escolar é a gestão participativa, com todos os sujeitos envolvidos no processo educacional em um esforço conjunto para se alcançar o ensino de qualidade que todos queremos.

O processo de descentralização do ensino e a democratização da gestão escolar se opõem aos procedimentos administrativos tradicionais, baseados no corporativismo e clientelismo. Os avanços têm sido significativos, o que se pode comprovar pelo maior envolvimento da comunidade escolar na seleção do diretor escolar e a implantação de conselhos escolares com autoridade deliberativa e poder decisório.

Considerando a perspectiva apresentada, a escola tem de ser vista como local de conhecimento e saber, precisa ir além disso, tornando-se (e sendo defendida) como espaço de formação do sujeito, de (re)construção de conhecimentos, de síntese de informações, de análise reflexiva da realidade, entre outras finalidades. Precisa, ainda, tornar-se um espaço de questionamento e

organização da práxis humana, contribuindo para a construção de uma sociedade democrática, com o resgate de seu pensamento democrático tradicional, calcado na igualdade, liberdade, na soberania do povo, na instituição (e respeito) de direitos e na participação das decisões e discussões da e para a coletividade.

Paro (2001, 34) evoca à necessidade de se conceber educação como “atualização histórica do homem e condição imprescindível”. Sendo assim, é preciso que se pense políticas educacionais que desenvolva o indivíduo no sentido de que se perceba como esse sujeito histórico-social, capaz de produzir e usufruir bens sociais e culturais, sem perder de vista seu comprometimento com a questão social. A educação deve preocupar-se em trabalhar cada indivíduo de modo a torná-lo mais consciente de seus direitos e deveres.

Paro (2001) também aponta para a necessidade de se elaborar currículos que vão além da transmissão de conteúdos, conceitos ou informações das diferentes áreas de conhecimento, pois, segundo ele, cabe à educação oferecer um ensino de qualidade, preocupado com a formação do sujeito. Mais que informativo, o currículo deve estar voltado para desenvolver o ser humano.

Nessa linha, há uma preocupação com a qualidade de ensino, sendo esta apontada como sinônimo de preparação e exercício da e para a democracia. A educação deve estar comprometida em formar indivíduos com capacidades culturais exigidas para a participação em sociedade com princípios de moral, além de informação, hábitos de tolerância para diferenças e divergências, além de proporcionar o aprendizado da cooperação ativa.

1.2.1 O Processo de democratização da escola

De acordo com Lima (2000), o processo de democratização da escola teve início a partir da década de 80, coincidindo com a maior participação política da sociedade brasileira. Na ocasião, na escola também eram observadas disputas políticas e divergências de posições típicas do processo democrático. Iniciou-se, assim, a participação da comunidade escolar na seleção dos diretores de escola, constatando-se, que: “as mudanças estruturais só fortalecem o compromisso de aprimorar a qualidade educacional” (LIMA, 2000, p. 98).

Como se sabe, os anos 80 foram marcados pelo fim do Regime Militar e pela promulgação da Constituição Federal de 1988. Esses fatos destacaram-se pela participação da sociedade que aguardava a instauração da democracia no território brasileiro.

A descentralização do setor educacional tinha por objetivo restringir o papel do governo federal e, em conseqüência, do Ministério de Educação, que era responsável pela rede de escolas técnicas, por exemplo. Para isso desejava a autonomia da escola e a participação dos municípios. A partir de então, os governos municipais foram responsáveis pelas variações no processo de descentralização da rede pública de ensino que comportam a Educação Básica (LIMA, 2000).

Garantir um ensino de qualidade para todos é a meta da democratização. Mas nos anos 80, as condições mínimas para alcançar essa meta não foram concretizadas. Nos anos 90, esses problemas não foram resolvidos e foram surgindo outros tais como a violência e a insatisfação de sociedade que não acredita mais no ensino público como referência.

1.2.2 Gestão Democrática: construindo novos espaços

A evolução da sociedade humana sempre exigiu determinadas formas de organização e administração, de modo a propiciar estabilidade e possibilitar a solução de problemas de natureza comum. Por tal razão, os processos administrativos passaram a surgir e a se desenvolver de acordo com as complexidades oriundas da própria evolução social.

As novas demandas acabaram por gerar estudos mais acadêmicos e formais no ramo da administração; o que contribuiu para torná-la uma ciência que, além de propor as bases estruturais de determinados sistemas humanos, passou também a atuar diretamente em questões de planejamento, comando, coordenação e controle de diferenciados sistemas organizacionais.

Tomando como análise a abordagem participativa para a gestão escolar, esbarra-se em vários desafios e também obstáculos, porque ainda hoje é muito difícil persuadir todos que pertencem ao ambiente escolar a adotar uma postura participativa e os motivos para tal atitude são diversos. Outro obstáculo

freqüentemente encontrado é a falta de consciência principalmente da parte dos funcionários no comprometimento da qualidade do ensino-aprendizagem. Davis e Grosbaum (apud VIEIRA, 2002, p. 77) no seu artigo afirmam:

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa (...). E, mais que tudo, se ela conseguir dar educação qualitativa para seus alunos, independentemente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso. Esse sucesso é uma construção. Depende da participação de toda a equipe escolar.

Portanto, os gestores devem procurar trabalhar em conjunto com os professores. E estes devem complementar o projeto pedagógico a fim de promover a aprendizagem dos alunos. A relevância deste trabalho reside, justamente, na necessidade de apontar as dificuldades mais comuns para a adoção da gestão democrática nas escolas. E isso porque uma boa administração escolar depende diretamente da qualidade dos sistemas de ensino oferecidos.

Os conceitos concernentes a este campo específico da educação podem e devem ser entendidos a partir dos preceitos mais gerais, a fim de que se possa apontar as reais funções no desenvolvimento da escola, bem como as perspectivas para o futuro, tendo em vista a contribuição da escola para o desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido, as modernas teorias de gestão participativa podem ser instrumentos bastante eficazes para a melhoria da qualidade do ensino escolar. Nisso podemos incluir o projeto e o planejamento pedagógicos

Vale ressaltar que para uma melhor compreensão dos mecanismos da administração escolar deve-se esclarecer o papel dos profissionais responsáveis por tais funções, apontando para o fato de que eles precisam estar comprometidos com a qualidade do processo pedagógico, e para tanto todos os profissionais da educação (professores, supervisores, administradores, orientadores etc.) têm que atuar enquanto equipe coesa e participante, em busca dos fins estabelecidos. Tal postura é imprescindível, por conferir maior dose de responsabilidade ao grupo e ampliar seu poder decisório.

A gestão escolar pressupõe tanto uma filosofia como uma política que estabeleçam um complexo de processos capazes de gerar, criar e preestabelecer

condições para o pleno funcionamento das instituições destinadas no ensino; de modo que neste complexo estejam englobadas todas as atividades específicas concernentes a todos os setores ligados à educação.

Observa-se que a divisão do trabalho entre os especialistas da educação, feito nas escolas, transcorre voltada, sempre, para determinadas ações. Enquanto, por exemplo, o supervisor pedagógico se encarrega de atuar na área do ensino em que, pela sua atribuição e responsabilidade, oferece métodos, técnicas e assistência adicional aos docentes, o administrador escolar tem como função se responsabilizar pelas condições do processo como um todo, com envolvimento dos demais setores, tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico.

Para Davis e Grosbaum (apud VIEIRA, 2002, p. 80), a escola é um espaço de integração de todos os setores:

A organização da escola, indispensável para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos, implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que freqüenta a escola. É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico. Esse maestro é o gestor. E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é para todos.

Cumprir observar que ao setor administrativo cabe liderar e gerenciar todos os aspectos relacionados à organização escolar, enquanto ao setor pedagógico promover e liderar um sistema de ensino integrado e cooperativo na escola.

Do ponto de vista especificamente pedagógico, o administrador escolar é o responsável pela assistência aos membros da escola e a dinamização dos mesmos, para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais. Sendo assim, o administrador escolar deve atuar de forma participativa, ou seja, tornar o trabalho uma atividade em grupo e buscar a integração do grupo para que produza melhor, em consonância com o serviço de supervisão. Tal relevante tarefa deve ser compartilhada por estes dois especialistas da educação, para haver sintonia e eficácia nas diversas atribuições que lhes são destinadas. A esse respeito Luck et al. (2002, p. 18) faz o seguinte comentário:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais,

uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Os autores acima, em estudos conduzidos com supervisores pedagógicos, constataram de forma convincente, que, em alguns estabelecimentos de ensino, a relação com o administrador escolar nem sempre se faz a partir do trabalho grupal e integrado.

Todo trabalho desenvolvido, principalmente no que se refere ao setor escola, deve ser feito em equipe e em termos articulados. A palavra chave de todo processo é atuação conjunta.

A prática administrativa democrática transforma o espaço escolar num ambiente propício à troca, ao debate, pois todos têm uma participação ativa. Há a preocupação de evitar a centralização, o controle. O inverso desta situação deste quadro é tratado por Bastos (2002, p. 24).

A escola em seu cotidiano é um lugar de inúmeras e diversificadas práticas. Essas, por sua vez, não se sustentam sem uma concepção de sociedade ou de mundo. Portanto, esta diversidade de práticas está em permanente movimento no cotidiano da escola, seja para seu êxito seja para seu fracasso. As práticas de gestão fazem parte desse cotidiano, e historicamente têm servido mais para controlar do que para estimular os novos conhecimentos. Elas procuram materializar as relações de poder na esfera administrativa e na organização do trabalho, burocracia e pessoal.

Atualmente, tenta-se ir contra a esfera dominante que centraliza o gerenciamento e enfatiza-se a necessidade do trabalho coletivo. A participação de todos os níveis do processo educação marca a integração da equipe. As práticas educacionais devem ser policiadas para não perpetuarem a tendência de centralizar.

A democratização do ensino proporciona o acesso a todos, de todas as camadas sociais. Isso estimula em teoria a universalização do saber. A participação dos professores e pais nas decisões tomadas, tais como eleição para diretor, presença em assembléias se transforma numa outra via para um ensino participativo. O professor, ainda, tem sobre seu papel a responsabilidade de, através dos processos pedagógicos, estimular a presença do corpo discente na escola contribuindo para evitar a evasão (FREIRE, 2001).

O Conselho da escola vem assumindo responsabilidades cada vez maiores na administração escolar. As transformações no espaço escolar induzem progressivamente a adoção de um estilo democrático de gestão para que possa realizar um bom trabalho. Os instrumentos da democracia escolar são o conselho da escola e a eleição de diretores. De acordo com Paro (2001), a eleição democrática de diretores, prática cada vez mais comum nas escolas brasileiras, torna-se um fator que estimula a maior participação entre os sujeitos do processo pedagógico, pela possibilidade aberta de um maior diálogo e debate que esse ambiente mais democrático traz consigo:

Essa maior oportunidade de opinar, característica de um ambiente mais democrático, acaba levando os envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa. A abertura para um diálogo mais franco certamente possibilita o surgimento de conflitos de opiniões e interesses. O que não se deve, porém, é tomar isso como algo negativo, mas considerar o que verdadeiramente se passa, isto é: a eleição de diretores, ao supor um processo de discussão e de exame crítico da realidade e dos interesses em jogo, está apenas fazendo vir à tona conflitos que permaneceriam latentes e que só se resolverão de modo positivo pelo exercício do diálogo e da democracia (PARO, 2001, p. 73).

Luck et al. (2002) mencionam estudos sobre eficácia escolar que comprovam que “as características organizacionais da escola são responsáveis por 32% na variação do desempenho dos alunos entre as escolas” (ROSENHOLTZ apud LUCK et al., 2002, p. 24). Pesquisas similares demonstraram que o próprio estilo de liderança do diretor também são um importante ponto de influência na qualidade total do ensino. É interessante notar como práticas gestoras democráticas se relacionam com o resultado final positivo para o ensino:

Nas escolas eficazes, os diretores agem como líderes pedagógicos (apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos). Também agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos — o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais. (LÜCKE et al, 2002, p. 25).

2. CONSELHO ESCOLAR

O modelo de Gestão Democrática escolar pressupõe a gestão participativa, como já visto, através do compartilhamento de decisões. Não apenas a comunicação de fatos, mas, principalmente, a consulta sobre opiniões e futuras decisões. Essa consulta, podendo ser individual ou coletiva, deve considerar o parecer de todos na solução de problemas.

O que os especialistas em administração geral prescrevem em relação à Gestão Participativa ou Democrática também se aplica às propostas de organização e administração das escolas. Certamente, toda idéia de participação das pessoas nas decisões da instituição a que pertencem impõe uma dinâmica diferente. No caso das escolas, procura-se criar um ambiente participativo e não exclusivamente hierárquico através do Conselho Escolar. Toda a comunidade escolar é convidada a participar ativamente do processo de idealização, planejamento e gestão dos projetos pedagógicos.

Conforme explicado por Romão e Padilha (apud SILVA JÚNIOR, 1998), atualmente a crescente complexidade e burocratização do processo de gestão escolar exige dos profissionais da escola, um maior empenho nas questões administrativas, às vezes comprometendo as tarefas tipicamente de caráter pedagógico. Nesse sentido, a afirmação freqüentemente repetida “é difícil administrar uma escola sozinho” precisa ser devidamente dimensionada, abrindo espaço para a reflexão sobre o papel da gestão democrática e participativa na qualidade da educação, assim como sobre a superação dos conflitos e a melhoria das relações intra-escolares.

O Conselho Escolar, nesse caso, tem grande importância na construção do projeto político-pedagógico de uma escola, tendo a responsabilidade de determinar práticas e programas a serem adotados na escola. Dada a sua importância estratégica para a implementação de uma gestão democrática, o papel do Conselho evoluiu. Antes a idéia de zelar pelo bom funcionamento da escola, manter as condições de funcionamento, conhecer e aplicar as normas de funcionamento da escola, atender aos professores e aos pais, eram apontadas como atribuições da diretoria da escola. Esta concepção, porém foi ultrapassada devido a mudanças

ocorridas no contexto geral, no meio social que geraram transformações no papel dos diferentes segmentos da escola, dos funcionários e dos alunos.

Um dos elementos essenciais na gestão participativa que toca de modo particular o papel do Conselho Escolar é a capacidade do mesmo de criar entre os diversos colaboradores que compõem o processo pedagógico um sentido de grupo, onde todos se sintam participantes e integrados nos mesmos objetivos. Em diferentes autores da área de gestão empresarial vemos o tema da formação de equipes sendo abordado, e ainda que seja preciso algumas ressalvas em relação ao contexto escolar, acreditamos que algumas considerações são interessantes para se pensar o papel do Conselho como um catalisador para criar um ambiente estimulante e propício ao trabalho em equipe.

De acordo com a afirmação de Patterman (apud MOSCOVICI, 2002), a participação de todos os indivíduos em um grupo de trabalho consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas participem de decisões que as afetarão. Outra perspectiva é a de Maximiano (apud MOSCOVICI, 2002) coloca a administração participativa como uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza a capacidade de tomar decisões e resolver problemas.

Luck et al. (2002) esclarecem que para criação de um ambiente estimulador para a participação ativa de todos por meio do Conselho, algumas ações são necessárias, quais sejam:

- criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
- promover um clima de confiança entre todos colaboradores do processo pedagógico;
- valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- estabelecer demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas;
- desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

2.1 Conselho escolar: bases em trabalho de equipe

Luck et al. (2002) afirmam que o desenvolvimento de uma equipe é ponto essencial para o estilo de gestão participativa, onde os integrantes do processo educativo se sintam co-responsáveis pelo sucesso da escola. Assim, o diretor-líder deverá investir na formação da sua equipe de trabalho como uma das prioridades para sua gestão. Os autores citados afirmam que o desenvolvimento de uma equipe envolve os seguintes passos:

O desenvolvimento, nos integrantes da equipe, das habilidades necessárias para a participação eficaz.

O oferecimento do apoio e encorajamento necessário para cada membro do grupo, que deve ser percebido individualmente, em suas particularidades e interesses.

O modelamento do comportamento da equipe eficaz.

A promoção contínua da interação entre os membros da equipe (LUCK et al., 2002, p. 45).

Embora equipe e grupo pareçam designar a mesma coisa, existem diferenças que podem ser decisivas na estratégia de atuação pretendida pela organização escolar. O trabalho de dirigir uma escola deve se direcionar cada vez mais para o trabalho em equipe, de compartilhar informações e atividades. A transmissão de toda a informação possível e necessária, explicações claras e precisas, atribuir trabalho adequado a cada competência, demonstrar confiança nos colaboradores, estimulando, aceitando e discutindo sugestões e decisões.

Compartilhar tarefas, responsabilidades e decisões faz com que todos os segmentos se sintam motivados, envolvidos no trabalho e estimula uma maior capacitação dos mesmos. Um grau crescente de participação é desejado, porém também é necessário que o diretor administre esta medida, que não se perca na administração desta participação e que não sobrecarregue os professores com decisões que não estejam relacionadas a eles.

2.2 Organizando o conselho escolar

O Conselho Escolar é um dos instrumentos que agregam os representantes de todos os segmentos da escola da coordenação geral da escola. Na Gestão Democrática, a atuação desses especialistas compreende áreas decisivas no processo educacional, tendo em vista que suas ações influenciam na tomada de decisões da escola e alcançam todos os membros inseridos no sistema escolar.

Sendo assim, os especialistas da Educação devem mostrar consonância de objetivos, tendo em vista que a principal função escolar é a de oferecer meios próprios para a realização da aprendizagem, proporcionando um ambiente agradável e de plena interação (OLIVEIRA, 2005)..

É necessário ainda considerar os conselhos de classe como mecanismos que congregam os docentes numa ação conjunta e definida, através de reuniões periódicas e sistemáticas. Esta ação se refere ao acompanhamento do desenvolvimento dos discentes nos planos intelectual, social, físico e emocional, permitindo, a auto-avaliação de todos que participam do processo. Portanto, tais ações competem ao Conselho Escolar.

Constituem, então, os conselhos de classe, parte importante no desenrolar de todo o processo ensino-aprendizagem, como análise periódica de toda ação desenvolvida. Neles se observará se os objetivos propostos foram alcançados e se analisarão os aspectos que precisam ser modificados.

Nesse caso, geralmente, compete ao supervisor pedagógico presidir o conselho de classe e dar suporte aos docentes nas questões de ensino-aprendizagem. Estes, junto com o orientador educacional, ajudarão a planejar e a organizar os conselhos de classe. O orientador educacional tem como papel dar assistência ao docente quanto aos aspectos relacionados a aptidões e problemas de aprendizagem dos discentes. O administrador escolar tem como função, no conselho, aprovar planos e medidas apresentadas pelo supervisor pedagógico e pelo orientador educacional.

A participação de cada elemento da equipe de especialistas só fará sentido se transparecer, através de comportamento permanente de auto-avaliação, uma atitude

de ajuda, de apoio e de respeito pelo trabalho dos outros profissionais. Silva (apud LIMA, 2000) argumenta que o profissional que se necessita no Conselho Escolar é aquele capaz de estabelecer a relação entre a filosofia superior e o senso comum, entre o pensamento dos especialistas e o de todos os homens. É, enfim, a figura que possa ser percebida pelas massas docentes como a referência para a concretização do seu projeto educacional. Para que um tal projeto se elabore e se aperfeiçoe, é necessário e possível fazer do Conselho um fórum permanente de debate e avaliação do sentido do projeto educacional, que se desenvolve.

Assim, evidencia-se o fato de que o Conselho ocupa uma posição importante dentro do sistema escolar. O seu trabalho junto ao corpo docente, refere-se a todas as atividades desempenhadas na unidade escolar, na sua função de elemento integrador das ações do ensino-aprendizagem, em união com a equipe de especialistas.

É indispensável, portanto, que os profissionais da educação e os docentes de classe tenham parceria conjunta, trabalhando de forma entrosada e favorecendo o clima propício ao adequado desencadeamento da aprendizagem. Haverá, assim, a indispensável base para que toda orientação dos trabalhos realizados se torne eficiente e produtiva, logrando, portanto, bons resultados. Tem razão Davis e Grosbaum (apud VIEIRA, 2002, p. 41), quando afirmam:

A adoção de uma determinada linha de ação é resultante de uma série de fatores tais como: política de ação do sistema educacional, formação e experiência dos profissionais, ambiente físico e psicológico das escolas, interesse em participação de parte do professor, etc.

Ao Conselho cabe ainda o acompanhamento e avaliação do trabalho dos docentes. Essa estrutura envolve todo o programa anual de ação a ser desenvolvido. Segundo Davis e Grosbaum (apud VIEIRA, 2002) a realização dos trabalhos do corpo docente, se dá a partir:

- da adoção do plano global da escola;
- do cumprimento da grade curricular, distribuindo-se a carga horária de cada disciplina;

- da realização dos planos de curso, de acordo com o cronograma do planejamento geral;
- do plano de recuperação paralela, elaborado, em comum, com o respectivo Conselho;
- do cumprimento do calendário de avaliações;
- da realização dos conselhos de classe;
- do cumprimento dos planos didáticos de todos os professores;
- da plena integração de todos os especialistas e segmentos da escola.

Assim, a equipe de trabalho atua em parceria. Todo processo ensino-aprendizagem precisa ser feito de maneira integrada. É indispensável haver total entrosamento entre os profissionais que integram o Conselho Escolar.

2.3 O Conselho Escolar e a autonomia da escola

Ferreira (1998) afirma que não há “autonomia” da escola sem o reconhecimento da “autonomia dos indivíduos” que a compõem. Afirma também que ela é resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem, não existindo em abstrato. A autonomia das escolas não constitui, portanto, um fim em si mesma, mas um meio de a escola realizar a educação de qualidade que todos desejamos.

Souza e Correa (apud VIEIRA, 2002) enfatizam que a autonomia é sempre um conceito relacional, isto é, não existe autonomia em absoluto, e sim sempre de forma contextual, num sistema de interdependência e de relações entre os sujeitos. Assim, a autonomia deve ser entendida como uma espécie de “negociação” e diálogo.

Souza e Correia (apud VIEIRA, 2002) destaca que o conceito de autonomia supõe auto-organização e geração de identidade própria. Em relação ao contexto escolar, a autonomia de seu projeto político-pedagógico exigirá uma troca constante e efetiva entre os agentes envolvidos no processo educacional: “Quanto mais são as trocas de energia, informação e matéria que um sistema estabelece com o “meio”,

maior é a sua riqueza, a sua complexidade, as possibilidades de construção de autonomia” (SOUZA e CORREA apud VIEIRA, 2002, p. 62).

Para Ferreira (1998) a autonomia da escola não pode ser apenas um conceito, uma lei regulamentada e não cumprida, e sim um processo que se faz pelo envolvimento progressivo dos diferentes atores interessados:

Importa, ainda, ter presente que a “autonomia da escola” resulta, sempre, da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, alunos, pais ou dos gestores.

A autonomia é um campo de forças onde se confrontam e equilibram diferentes detentores e influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, os professores, alunos, pais e outros membros da sociedade civil (FERREIRA, 1998, p. 16).

Desta forma, “a autonomia da escola precisa ser construída e não decretada, o que pressupõe a autonomia dos sujeitos que a compõem” (FERREIRA, 1998, p. 63). Daí a importância de se investir na construção de uma gestão participativa, que agregue e reúna todos os sujeitos do processo educacional (pais, professores, colaboradores em geral, alunos), de modo a se criar um ‘espírito de corpo’, uma equipe integrada e coesa que esteja ‘jogando no mesmo time’ para alcançar os mesmos objetivos que constam em seu projeto político-pedagógico.

2.4 Conselho escolar: planejando e construindo um projeto político-pedagógico

A democratização do espaço escolar e a descentralização das decisões de um projeto pedagógico elaborado coletivamente envolvem duas vertentes básicas. A primeira vertente refere-se ao poder que é a capacidade dos responsáveis tomarem decisões que vão influenciar diretamente práticas, orientações políticas e direções da instituição escolar enquanto organização.

Nesse sentido, torna-se fundamental que os segmentos que compõem a escola compreendam que essa instituição faz parte do “mundo das organizações”. Subentende-se a idéia de que a escola possui uma forma de regulação formal, além de constituir-se em um espaço de exercício do poder.

A segunda vertente que merece atenção, refere-se ao conhecimento que é um elemento capaz de permitir aos vários grupos contribuir para os resultados do trabalho da escola enquanto instituição social, incluindo-se os saberes em suas várias dimensões. O conhecimento que aqui é concebido deve distanciar-se de sua manipulação instrumental, buscando assentar-se em uma razão emancipatória que ajude a esclarecer os oprimidos acerca de sua condição como um grupo, considerando a especificidade das circunstâncias históricas de dominação e subordinação.

O conhecimento determina levar os indivíduos a produzirem um discurso que contribua para libertá-los das distorções herdadas culturalmente e, ao mesmo tempo, mostrar a possibilidade desses mesmos sujeitos desenvolverem a vontade de produzir novas formas de relações sociais.

O desafio da construção do projeto pedagógico vincula-se ao desejo da comunidade ver explicitada pela escola uma proposta capaz de indicar as intenções políticas e pedagógicas que fundamentam suas práticas. Desta forma, o projeto pedagógico precisa partir da realidade de cada escola, uma vez que não há escolas iguais, mas instituições educativas que se constroem a partir de dinâmicas específicas.

Muitas vezes o processo pedagógico tem a função de aproximar, por meio das relações vivenciadas na escola, do desejo da mudança, da vontade de inovar que vai se mostrando na sala dos professores, nos horários vagos, nas conversas entre os professores nos pontos de ônibus e em outras situações parecidas. Desejo este, que ainda não tem nome, mas que une as pessoas em torno de possibilidades e esperanças.

O cotidiano escolar tem que se organizar em função da aprendizagem e do sucesso escolar do aluno, que se concretiza com base em diferentes práticas educativas decorrentes da proposta curricular da escola.

Em momento algum o projeto pedagógico deve se colocar à parte do cotidiano da escola e da prática real dos sujeitos do processo educativo. Deve-se fazer uma análise das características organizacionais da escola para identificar as suas áreas críticas que inviabilizam o sucesso escolar e as áreas que possuem um potencial a ser desenvolvido. Conseqüentemente, os movimentos de elaboração do

projeto pedagógico devem dialogar permanentemente com esse cotidiano e nele intervir, transformando-o.

Os movimentos de elaboração desse projeto pedagógico direcionam-se para a construção da identidade da escola e para a busca de uma ação organizada e transformadora, permitindo a renovação das relações cotidianas de trabalho, re-significando as ações desenvolvidas pelo coletivo da escola, reorganizando os espaços e tempos escolares, redefinindo o alcance das mediações pedagógicas.

A construção coletiva do projeto pedagógico deve levar em consideração o planejamento prático das pessoas envolvidas, buscando uma ação consciente e intelectual. Esse planejamento tem que, na verdade, desmistificar o senso comum, objetivando a resolução dos problemas, devendo, assim, reduzir a distância entre o real e o ideal.

A intenção do texto não é definir um modelo de planejamento a ser seguido, mas, sobretudo, chamar a atenção para que a escola faça o que já vem fazendo no seu dia-a-dia com o processo de construção do projeto pedagógico.

Esses planos têm recebido denominações como plano integrado, plano de gestão, plano estratégico, plano de desenvolvimento da escola, em diferentes contextos. Essa idéia é considerada como a elaboração coletiva do projeto pedagógico recuperando procedimentos de planejamento, diferenciando-se desse à medida que enfatiza o processo democrático de análise da realidade e de tomada de decisões.

Os modelos de elaboração do processo pedagógico (diagnóstico situacional, levantamento das concepções do grupo e implementação/avaliação) e o processo de planejamento estão integrados num mesmo movimento, com o objetivo de construir a identidade da escola e de buscar uma ação organizada que visa transformá-la.

Já se acostumou a procurar ou receber modelos de planejamentos, mas, ainda, não aprendemos o significado do que seja planejar, o que deveria ser construído no contexto da ação não é isolado, individual, mas que determina que os diversos sujeitos envolvidos interajam.

O planejamento da ação cotidiana e da prática educativa deve fazer parte da elaboração do projeto pedagógico, não pode ser algo a mais ou em anexo, deve

estar dentro das relações educativas. O processo de acompanhamento e avaliação e os planos de ação devem ser desenvolvidos pelos profissionais da área e definidos coletivamente. Para que isso aconteça, é preciso um processo de levantamento permanente e análise de informações relativas ao desenvolvimento das ações previstas.

Esse acompanhamento permitirá a sistematização e socialização de informações para que os diferentes profissionais da educação possam rever suas posições, propor novas intervenções e assim tomar novas decisões. Essa preocupação da escola possibilita uma negociação e avaliação permanente da prática pedagógica ajustada à função social da escola em conjunto com as políticas públicas.

2.5 Desafios na construção e acompanhamento do projeto político-pedagógico

A informação para ser transformada em conhecimento necessita ser contextualizada, problematizada e significada pelo sujeito da aprendizagem. Atualmente, se enfatizam os recursos tecnológicos, como se eles fossem garantias de uma aprendizagem melhor. Com isso, se confundi informação com conhecimento e inovação tecnológica com inovação pedagógica. Igualmente, a inovação tecnológica para ser transformada em inovação pedagógica necessita estar dentro de um contexto, tendo um significado enquanto mediação pedagógica pelos agentes da prática educativa.

Não se deve esquecer que muitas vezes se critica as políticas educacionais, mas as mesmas são reproduzidas na prática educativa. Num âmbito mais crítico, deve-se questionar se o projeto pedagógico elaborado possibilita mesmo, a inclusão social ou apenas defende a qualidade de ensino sem levar em conta o problema da exclusão social.

O grande desafio que a escola deve enfrentar, está relacionado com à possibilidade de inclusão do aluno no cotidiano da escola com intervenções adequadas que garantam a esse aluno uma formação de qualidade. Caso contrário, a escola apenas estará homogeneizando, sem dialogar com o outro, sem possibilitar uma integração verdadeira entre os diversos segmentos que a compõem.

De acordo com Solé (2001), na abordagem construtivista de intervenção pedagógica, é possível identificar as seguintes orientações para se desenvolver um contexto de profissional colaborador:

- compartilhar o significado que a tarefa tem para todos;
- estabelecer consenso sobre formas de trabalho;
- estabelecer acordos sobre as responsabilidades, as disponibilidades e os compromissos individuais e grupais;
- desenvolver um processo permanente de negociação dos significados da prática educativa.

Com isso, a tese da necessidade de elaboração coletiva do projeto pedagógico se fortalece e o projeto deixa de ser apenas a formalização das intenções do grupo de trabalho para ser o seu próprio instrumento de formação em serviço, gerando um ambiente colaborativo de aprendizagem permanente.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerrando o estudo, cabe evidenciar que a participação e a construção de uma educação que mostre a realidade e os sonhos não é apenas resultado de leis. É fruto também do compromisso com um projeto de sociedade, de educação e de uma ação que acontece no dia-a-dia, na escola e no contexto das políticas educacionais.

A partir dos conceitos apresentados verifica-se que a evolução da Gestão Democrática no contexto escolar ainda carece de medidas mais incisivas. Na verdade, esse ambiente herda conceitos administrativos que, de certa forma, interferem nas rotinas escolares construídas de maneira totalmente diferente dos ambientes empresariais.

Assim, a democratização escolar deve ser de fato construída a partir dos acontecimentos nesses ambientes, ou seja, com experiência própria. Nesse contexto, destaca-se a figura do Conselho Escolar, como principal responsável pelo planejamento e condução das ações pertinentes aos objetivos e princípios educacionais. Portanto, no modelo de Gestão Democrática esse Conselho deve atuar promovendo a integração de todos os integrantes do ambiente da escola.

Dessa forma, o processo de participação de todos na organização escolar enriquece a condição e a qualidade de ensino, atribuindo responsabilidades de fato a todos os envolvidos. A construção da educação no sentido da assimilação de conceitos reais do dia-a-dia do indivíduo aproxima a teoria da prática, contribuindo para a formação de indivíduos por completo.

O modelo de Gestão Democrática baseada no Conselho Escolar pressupõe a construção de um projeto político-pedagógico. Esse projeto constitui-se, na verdade, em elemento de organização e integração da prática escolar, à medida que assume um valor de articulador dessa mesma prática e elemento referencial da caminhada que a escola precisa empreender.

Na realidade, a ênfase no modelo de Gestão Democrática é uma tendência mundialmente observada na educação, e essa é uma reivindicação que surge diretamente relacionada com a preocupação com o êxito da escola e a qualidade do

processo pedagógico em questão. A democratização da Gestão Escolar implica no envolvimento de funcionários, professores, pais e alunos ou mesmo outros membros interessados da comunidade, isto é, todos os sujeitos que de uma forma ou de outra estão implicados nas decisões relativas ao contexto escolar.

Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos sujeitos na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução. A participação pode assumir graus diferentes de poder e responsabilidade e no modo como afeta a organização, de modo a promover a realização das finalidades propostas para a escola.

Na conclusão deste trabalho evidenciamos o alcance aos seus objetivos, na medida em que os estudos mostram que as políticas e práticas da gestão democrática coadunam-se com a ação do Conselho Escolar.

A evolução desse contexto voltado à gestão democrática privilegia a proposta de uma educação libertadora, em que a atividade escolar vise fornecer os meios e criar as condições necessárias para que os educandos tornem-se sujeitos de sua própria história. Para tanto todos aqueles que participam de algum modo do processo pedagógico devem estar comprometidos com a tomada de decisões que estarão influenciando a qualidade do ensino e da escola. Os próprios alunos devem estar conscientes de que, ao participarem da Gestão Escolar estão de alguma forma se comprometendo com a própria formação.

Aliada a esse fator, a participação dos professores desempenha importante papel para o êxito da gestão de uma escola e para a sua adequação aos objetivos educativos, sendo sua ação entendida como “um gestor de situações educativas”, de modo que o mesmo constitui um elemento essencial na gestão escolar.

Pode ser que nossas escolas encontrem dificuldade de tornar fato o que é um direito legal, isto é, tornar concreta a autonomia dos sujeitos e a sua efetiva participação em decisões que afetarão diretamente a sua vida. Talvez, o primeiro passo para uma gestão democrática no âmbito escolar seja o investimento em projetos políticos pedagógicos que priorizem a educação para a democracia. Estamos convictos de que “educação para a democracia” é apenas um sinônimo de

“educação de qualidade”, por este motivo torna-se importante o aprofundamento de debates a esse respeito.

Nessa linha, novos estudos que procurem identificar métodos eficazes de implementação e sustentação do Conselho Escolar na práxis da Gestão Democrática Escolar, certamente, estarão contribuindo à atualização permanente de assunto tão relevante.

4 REFERÊNCIAS

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Gráfica do Senado, 1988.

_____. **Lei nº 5.692**. Lei de Diretrizes e Bases para o ensino. D.O.U. 11 ago 1971.

DAVIS, C. L. F.; GROSBAUM, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche. (Org.). **Gestão da escola - Desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FERREIRA, Naura Carapeto. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. Rio de Janeiro: Cortez, 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

LIBÂNEO, J. Carlos; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, L. **Organização escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

LUCK, Heloisa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: Livr.José Olímpio, 2002.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 2005.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, P. R. Planejamento Socializado Ascendente da escola. In: SILVA JÚNIOR, Cícero (Org.). **Construindo a Escola Cidadã**. Brasília: MEC/SEED, 1998.

SOLE, Isabel. **Orientação educacional e intervenção psicopedagógica**. São Paulo: Artmed, 2001.

SOUZA, José Vieira; CORRÊA, Juliane. Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. São Paulo: DP&A Editora, 2002.

XAVIER, Antônio Carlos da R.; AMARAL SOBRINHO, José; MARRA, Fátima. **Gestão escolar: desafios e tendências**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Secretaria do Planejamento. Orçamento de Presidência da República. Brasília: Senado Federal 1994.