



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

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Julia Graciela Bosco Zatti**

**Constantina, RS, Brasil  
2009**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

**por**

**Julia Graciela Bosco Zatti**

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

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Maria Alcione Munhóz**

**Constantina, RS, 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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

elaborada por  
**Julia Graciela Bosco Zatti**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Maria Alcione Munhóz** Dr<sup>a</sup>. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

**Andréa Tonini** Ms. (UFSM)

**João Luis Ourique** Dr. (UFPEl)

Constantina, 08 de agosto de 2009.

Dedico este trabalho a minha família, pessoas com quem aprendi as primeiras lições de vida e estudo. Ao meu marido pelo companheirismo, compreensão e apoio em minhas escolhas. Obrigado por acreditarem em mim!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me iluminado nos momentos de dificuldade e insegurança. Despertando em mim a tranquilidade suficiente para superar os obstáculos e percorrer meu caminho.

Um agradecimento em especial à minha família que sempre acreditaram em meu potencial, me incentivando e apoiando nos momentos de angústia e medo.

Ao meu marido agradeço pelo apoio, paciência, carinho e auxílio nos momentos em que me sentia incapaz e triste. Obrigado pelo companheirismo, afeto e dedicação que recebi.

Agradeço a todos os professores que tive ao longo desta caminhada, pois foi com o trabalho destes que nos aprimoramos para chegar ao final do curso, mas principalmente com um conhecimento que não possuíamos até então. Obrigado pelos desafios, muitas vezes duros, que enfrentamos pois assim crescemos como pessoas e como profissionais.

Obrigado aos tutores à distância, mas principalmente aos que nos acompanharam mais de perto como a Vanessa, a Rosane e a Mirialena, pois as dúvidas eram tantas, as dificuldades maiores ainda. Mas recebemos todo o auxílio necessário para concluirmos nosso trabalho.

Agradeço a professora Maria Alcione pelo auxílio, dicas, sugestões e paciência que recebi durante a caminhada da construção de minha monografia.

Agradecer a todos os colegas do curso, pelas conversas, angústias e dúvidas compartilhadas durante o desempenho de tarefas, trabalhos, leituras, provas. O caminho tornou-se mais fácil quando andamos juntos.

Agradecer a todos os colegas de trabalho e amigos que de uma ou outra forma nos auxiliam em nossas dificuldades, nos apóiam e nos dão forças para prosseguirmos em nossa busca por conhecimento.

## Utopia

A utopia está lá no horizonte.

Me aproximo dois passos,

ela se afasta dois passos.

Caminho dez passos e o horizonte  
corre dez passos.

Por mais que eu caminhe, jamais  
alcançarei.

\_ Para que serve a utopia?

Serve para isso: para que eu não  
deixe de caminhar.

(Eduardo Galeano)

## RESUMO

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

AUTORA: JULIA GRACIELA BOSCO ZATTI

ORIENTADORA: MARIA ALCIONE MUNHÓZ

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 08 de agosto de 2009.

A análise e discussão sobre a gestão participativa torna-se importante e necessária na medida em que se observa, no cotidiano escolar, uma prática autoritária e conservadora, voltada apenas para a parte burocrática e administrativa e colocando em segundo plano a ação democratizadora, emancipadora e participativa, com o objetivo de transformar o dia-a-dia escolar e buscar o comprometimento de todos os envolvidos no processo educacional. Nesse contexto, o gestor é figura de suma importância, visto que uma liderança consciente o auxiliará na transformação da prática administrativa, pedagógica e relacional no contexto escolar. Assim sendo, o trabalho buscou discutir as principais questões relacionadas a ação do gestor, no âmbito escolar, enfocando a gestão democrática e participativa nas escolas, como também o papel do gestor dentro do novo contexto escolar focado na busca da qualidade do ensino. Com base na pesquisa bibliográfica realizada observou-se que a gestão democrática baseada na participação da comunidade escolar não só produz visões compartilhadas como promove a divisão de responsabilidades e o acompanhamento formal e informal das ações escolares. Ela também enriquece os processos de busca coletiva de soluções para os problemas que surgem na escola e em suas relações com a comunidade usuária do sistema de ensino. A gestão escolar baseada nos princípios da democracia dá vez e voz a todos os envolvidos no processo, busca parceiros com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino, para que a escola cumpra com seu papel social de formar cidadãos atuantes, conscientes e transformadores de sua realidade

Palavras-chave: gestor; gestão democrática; comunidade escolar; participativa; qualidade do ensino

## ABSTRACT

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

(Education Democratic Management)

AUTHOR: JULIA GRACIELA BOSCO ZATTI

ADVISER: MARIA ALCIONE MUNHÓZ

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 08 DE AGOSTO de 2009.

The analysis and discussion on the participatory management becomes important and necessary the extent that is observed in everyday school life, a conservative and authoritarian practice, turned aside only for bureaucratic and administrative and placing second in the action plan democratizing, participatory and emancipatory with the objective of transforming the day-to-school day and seek the commitment of all involved in the process educacional. Nesse context, the manager is extremely important figure, since a conscious leadership to assist in the transformation of administrative practice, teaching escolar. Assim and relational context in which the article discusses the main issues related to the action manager, work in schools, focusing on the participatory and democratic management in schools, but also the role of manager within the new educational focus in the search for quality of education. Based on the literature search carried out showed that the administration based on democratic participation of the school community not only produces and promotes the vision shared division of responsibilities and monitoring of formal and informal educational activities. It also enriches the process of finding collective solutions to the problems that arise in school and in their relations with the user community of the education system. The school management based on the principles of democracy and instead give voice to all those involved in the process, seeking partners with the aim of improving the quality of education so that the school complies with its social role of forming active citizens, aware of its processors and reality.

Key Words: management; democratic management; school community; participation; quality of education

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Objetivos</b> .....	11
1.1.1 Objetivo Geral .....	11
1.1.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
<b>2.1 Gestão Democrática</b> .....	12
<b>2.2 A Gestão Democrática no Atual Contexto Educacional</b> .....	15
<b>2.3 As Práticas de Gestão Democrática</b> .....	21
2.3.1 Planejamento Participativo .....	24
2.3.2 Construção do Planejamento .....	25
2.3.3 A Execução .....	27
2.3.4 A Avaliação .....	29
<b>2.4 O Gestor e a Democratização da Escola</b> .....	29
<b>2.5 Participação na Escola e Construção da Cidadania</b> .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	41
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44

# 1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem a finalidade de realizar um estudo sobre o gestor educacional e a democratização no Processo de Ensino. O grande desafio é elucidar inúmeras indagações, bem como ampliar os conhecimentos referentes ao assunto, visto que é preciso estar cada vez mais atualizado e a par das teorias que surgem para avançar na educação tanto quanto os outros setores avançam.

É importante ressaltar que o termo gestão não é mero substituto ao termo administração, é sim um novo paradigma, uma nova concepção, o diretor era geralmente, um ser autocrático, ou seja, exigia obediência, recusava qualquer discussão com a comunidade escolar, determinava o caminho a seguir de acordo com seus preceitos e se considerava um “sabe tudo”, o poderoso.

O gestor, vive da ação coletiva, integra, promove participação e discussão, ele não é o único que sabe, dá autonomia aos seus membros. O que antes era trabalho exclusivo da direção hoje passa a ser compartilhado com a comunidade, com respaldo da nova LDB, que prevê uma progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Para avançar, é necessário compreender a escola como instituição que representa uma estrutura e consiste numa concepção que necessita ser vista com um novo olhar. A partir disso, a grande tarefa é reconstruir a escola com o compromisso de abrir as portas, permitindo vez e voz a todos os envolvidos, oferecendo condições para que a formação integral do homem aconteça de forma democrática e participativa.

Pela crescente complexidade das organizações, não se pode mais conceber que elas sejam administradas de forma a serem consideradas juntamente com as pessoas que nela atuam, como componentes de uma máquina manobrada de fora para dentro.

Nesse contexto é de fundamental importância a ação e intervenção do novo gestor escolar no processo de mudança, pois é ele responsável pela articulação da escola com a comunidade em que se insere e desta com o todo maior. A gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões. Representa, não apenas novas idéias, mas

sim um novo paradigma, que busca uma orientação transformadora, a partir da dinamização dialética das relações que ocorrem dentro e fora do espaço escolar.

A opção por este tema de pesquisa ocorreu após alguma reflexão em torno do mesmo, e foram definitivas para o início do trabalho. O termo “Democrático” é muito significativo porque democracia sugere inclusão e não exclusão. A escola e a sociedade só serão melhores se priorizarem a igualdade, independentemente de sua situação econômica, social, racial ou intelectual. Fazer do trabalho cooperativo o caminho para construir uma sociedade mais igualitária, com objetivos comuns, na sua individualidade e no grupo, ou seja, respeitar opiniões e anseios, necessidades e capacidades.

Diante dessa sociedade, o gestor tem uma grande missão, que será mediar esse processo de democratização dentro e fora do ambiente escolar. Afinal a escola não é uma ilha isolada, faz parte de uma sociedade que infelizmente é excludente, individualista, mecanicista. E para ser feliz na sua missão, o gestor deverá utilizar práticas que permitam um trabalho em equipe, envolvendo toda a comunidade escolar e esta comprometida com a escola irá ajudá-lo na transformação e na construção de práticas democráticas que permitirão a escola tornar-se interessante e de qualidade.

A sociedade no passado tinha forte traço autoritário e a escola não fugia dessa regra. Hoje a sociedade tem o compromisso com a democracia, ou seja, com o acesso de todos na escola, ao contrário do que no passado em que apenas alguns a freqüentavam. A participação gera o compromisso de todos na busca de objetivos desejados, todos sentem-se co-responsáveis.

A gestão da escola não é um conjunto de ações apenas administrativas. É prioritariamente pedagógica. No contexto atual, a meta é coletivizar as ações da escola a fim de que o planejamento das ações se tornem mais efetivos.

A escola sendo uma instituição social, necessita de parâmetros educativos mais sólidos que possam alicerçar as práticas democratizadoras. Que tenham como foco a democratização do ensino e as conseqüências que estas causam na sociedade.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral

Investigar a influência da Gestão Democrática no contexto escolar.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever práticas que promovam ações democráticas no cotidiano escolar.
- Refletir sobre o papel do gestor educacional enquanto democratizador das relações.
- Analisar a importância da participação da comunidade escolar na busca de melhorias para o ensino.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Democrática

O homem é um ser social que busca formar instituições e grupos que o cercam, conforme seus anseios e objetivos idealizados. É através do contato humano que ele adquire a linguagem, a forma de pensar e agir individual e coletivamente. É um ser social, pois nasce no seio da sociedade, mas para adaptar-se a ela só pode fazê-lo através da educação.

As profundas transformações e evolução da sociedade trazem novos desafios à educação e sua gestão.

São mudanças que se operam no plano socioeconômico, ético-político, cultural e educacional. Estabelecendo novas relações entre trabalho, ciência e cultura, a partir das quais constitui-se historicamente um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais/trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender às novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva. (FERREIRA, 2007, p. 19).

A administração da educação atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui num conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam:

[...] alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes. (BARROSO, 1998, p. 11).

Todas essas medidas apóiam-se na convicção de que a gestão democrática é um pressuposto fundamental para o desenvolvimento da cidadania. Para tanto, o redimensionamento do papel da escola, enquanto agência de formação, não pode vincular-se meramente à lógica do mercado de trabalho. Mas cumprir sua função social, isto é, cumprir seu papel político-institucional. Sendo assim constata-se que:

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

Em face de uma nova concepção de educação e as transformações ocorridas, o termo “administração escolar” passou a ser chamado de gestão escolar. Gestão é uma expressão que surgiu acompanhada à mudança na área e caracterizada pela importância que dá a participação da comunidade escolar nas decisões, no andamento e na busca de resultados mais significativos.

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação a realidade. (LÜCK, 2006, p.34)

Gestão significa tomada de decisão, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos e cumprir suas responsabilidades. A gestão da educação está colocada nos princípios da “sabedoria de viver junto respeitando as diferenças”, comprometido com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele vivem. É tomar decisões, organizar, coordenar políticas educacionais na escola, comprometidas com a formação da cidadania no contexto da cultura globalizada.

A complexidade que marca as condições de vida na sociedade contemporânea e as implicações que são geradas nas instituições sociais, em especial na escola, deflagram a necessidade de serem instituídas das novas formas de organização do trabalho educativo. De encaminhamento dos processos decisórios nas escolas e, sobretudo, de garantia de formas alternativas e participativas no processo de gestão escolar.

Ao considerar esta realidade, deve-se destacar a relevância do princípio da participação colegiada na escola, ou seja, as diversas formas de presença de vários segmentos internos e externos à escola, nos processos decisórios do projeto pedagógico, mais pontualmente no que se refere ao princípio da colaboração.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem um ambiente educacional autônomo, de participação e de compartilhamento, autocontrole e transparência. (LÜCK, 2006, p. 35).

A participação da comunidade escolar na gestão da escola é algo fundamental para unir o grupo e todos se percebem construtores responsáveis pelos seus resultados, garantindo um clima escolar harmônico.

É importante ressaltar que o termo gestão não é um mero substituto do termo administração, é sim um novo paradigma, uma nova concepção de educação. Na antiga concepção o diretor era geralmente um ser autoritário, ou seja, exigia obediência, recusava qualquer discussão com a comunidade escolar, determinava o caminho a seguir de acordo com seus preceitos.

Diante das transformações que a sociedade está sofrendo é indispensável para a escola que este tipo de organização seja banida de seu meio para que aí então a partir de um novo método de organização a escola se concretize como um meio de construção de democracia, cidadania, valorização do indivíduo e com qualidade para formar cidadãos conscientes de seu papel no meio em que vive.

[...]democracia se constitui em um conjunto de regras para a constituição de maiorias, entre as quais valeria a pena destacar, o peso igual dos votos e a ausência de distinções econômicas, sociais, religiosas e étnicas na constituição do eleitorado.(SANTOS,2003,p.9)

Novo método este que o gestor organiza a ação coletiva integra e promove a participação e discussão, dá e aceita opiniões e estabelece a autonomia aos seus membros. O que antes era trabalho exclusivo da direção, hoje passa a ser compartilhado com a comunidade escolar, com respaldo da nova LDBEN (1991), que prevê uma progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Partilhando a gestão com a comunidade escolar, a escola fica cada vez mais forte e segura de suas ações. Vai em busca de soluções adequadas às necessidades e conquista a confiança e credibilidade dos demais setores sociais. É preciso acreditar que sozinho não se chega a lugar nenhum, mas todos juntos, unidos, é muito mais fácil encontrar caminhos.

O gestor deixa de ser aquele administrador burocrático, preocupado com o preenchimento de papéis, com o cumprimento dos dias letivos, com a aquisição de materiais e passa a priorizar as questões pedagógicas e manter um clima de satisfação por parte de todos os envolvidos no processo educativo. O clima gerado no ambiente escolar é fator primordial para o desempenho das tarefas, tanto dos professores, direção, alunos e funcionários. Há pesquisas que comprovam que a motivação, o interesse e a valorização dos indivíduos num determinado espaço, melhoram a capacidade de criar, inovar, de se relacionar com as demais pessoas, dentro e fora do ambiente de trabalho.

Espera-se que o gestor seja capaz de desempenhar papel catalisador, de prever soluções, de ser um auxiliar do processo de transformação, que conheça as condições do meio e os homens. A fim de poder inspirar, estimular, orientar e criar o clima necessário à criatividade e ao mesmo tempo que valorize e trabalhe cultura local, aprendizagem em grupo, os valores e vá em busca de objetivos comuns em prol da melhoria do ensino.

A gestão escolar brasileira tem um grande desafio pela frente que é o de transformar-se num espaço de cidadania e de vivência social democrática. A escola de hoje forma cidadãos do amanhã, portanto a maneira como eles são ensinados irá repercutir nas atitudes futuras.

Enfim, o gestor deverá ser, necessariamente, alguém comprometido com o trabalho pedagógico de sua escola. Alguém consciente da necessidade em democratizar o ensino, e, acima de tudo, comprometido com a conquista da autonomia que lhe permite criar e decidir em todo o âmbito escolar.

## **2.2 A Gestão Democrática no Atual Contexto Educacional**

No atual contexto histórico, observa-se um momento de mudanças profundas nas relações de produção. No chão da fábrica começam a surgir necessidades e interesses objetivos de participação inteligente, co-responsável e partilhada dos agentes envolvidos com a produção de bens materiais. Isto significa que estão sendo construídas as condições para a implosão das relações objetivas, para a implosão das relações de dominação e subordinação, porque os novos processos

de produção exigem, cada vez mais, a parceria co-responsável e o trabalho em equipe, tornando caduca a ex-necessária divisão entre quem manda e quem obedece, entre quem, de um lado planeja, decide, controla, no exercício do trabalho intelectual, e, de outro lado, quem produz, executa e faz, no trabalho manual, rotineiro, desumanizador da produção em série.

As máquinas automáticas substituem com vantagem de tempo e de qualidade o trabalho humano manual. O progressivo descarte do trabalho manual está trazendo o desemprego estrutural, e com o descarte das pessoas, com sua formação reduzida ao trabalho manual, está criando os chamados “inempregáveis”. Cresce a necessidade de pessoas mais “qualificadas” para a nova configuração dos trabalhos no campo, na indústria e nos serviços.

Diante deste contexto que se apresenta atualmente, faz-se necessário a construção de uma escola mais atuante, presente e de qualidade na vida dos que a freqüentam e no meio que a envolve.

Essencialmente, não se está propondo que sejam atendidos exclusivamente os desejos da comunidade, mas que, a partir de situações em que esta se aproprie cada vez mais de conhecimentos e de práticas mais autônomas e emancipadoras, os membros dessa comunidade consigam perceber-se como sujeitos do processo de mudança da escola e da sociedade, participantes da decisão.

A perspectiva não é de mero atendimento ao que a comunidade no momento explicita como seu querer. O objetivo é ampliar, através da apropriação e criação de novos conhecimentos, os limites do referencial conhecido sobre educação. Para construir então uma nova escola, não necessariamente a que é objeto do querer comunitário no momento, mas aquela que tome a comunidade como sujeito histórico, político, social e culturalmente considerado. O processo participativo dessa construção é a aprendizagem contínua, para todos os envolvidos. (HORA, 1998, p.117)

Em decorrência, a dimensão sócio-política da escola torna-se mais exigente e complexa e exige parceria e co-responsabilidade na sua gestão. A tradicional função de esfriar as aspirações da maioria para ser obediente e esquentar as aspirações da minoria para dirigir está superada e não faz mais sentido, num mundo em que todos são conclamados a uma competente participação.

Entretanto, com o avanço do conhecimento na base da produção material, a humanidade está construindo a exclusão social de um crescente número de

peças. Vem crescendo o desemprego, a miséria, a marginalidade, o seqüestro, a droga e a humanidade constrói a barbárie ou seu “suicídio coletivo”.

De outro lado, o conhecimento, como base das relações, constitui uma real e objetiva oportunidade para a construção de uma sociedade, fundada num estatuto de parceria ou “companheirice”, uma vez que não traz consigo o risco de diminuição com seu uso. Esta alternativa, que se opõe à barbárie e ao “suicídio coletivo”, implica na transformação estrutural da sociedade e na produção histórica de pessoas humanas não demitidas de si mesmas ou alienadas aos interesses objetivos da acumulação capitalista. Exige pessoas, sujeitos de construção histórica, e não predicados do senhor nosso deus capital.

A escola como espaço social e político, implica a reflexão sobre a pertinência e relevância histórica, contextualizada de nossa prática educativa escolar. A função primordial da gestão da escola é garantir a contundência histórica da prática educativa e a integração do conjunto da prática pedagógica na escola.

A reflexão sobre a gestão democrática da escola é um exercício constrangedor, de um lado, e gratificante, de outro. De um lado, desafia nossos brios e nos faz ferver em virulenta indignação diante das condições concretas das escolas brasileiras e diante dos resultados reais do trabalho escolar. De outro lado, as conquistas da humanidade em nossos dias, os avanços do conhecimento humano sobre a aprendizagem e inteligência e as experiências concretas na educação brasileira, coordenadas por processos competentes de efetiva democratização, nos enchem de fundadas esperanças.

A ação escolar não é uma continuação da ação familiar. Exige sistematização de conhecimentos e investigação que formatizem essa produção, para que o aluno possa apropriar-se desse conhecimento na construção de sua cidadania.

Essa construção só acontece num ambiente democrático, com a administração das diferenças, de forma a não abafar, nem constranger o desenvolvimento do que é individual e do que é coletivo, na construção de um cidadão ciente de seus direitos e de suas responsabilidades sociais.

Por outro lado, a gestão da escola não é um conjunto de ações apenas administrativas. É prioritariamente pedagógica. Rompendo com uma tendência burocrática e autoritária, que destaca o administrativo em detrimento do pedagógico. No contexto atual, a meta é coletivizar tanto o planejamento quanto a execução das ações: ao trabalhar com os Conselhos da Escola, incentivar a reativação dos

grêmios estudantis, criar alternativas democráticas para a escolha de diretores e assistentes de direção, ao estimular e orientar a construção de projetos pedagógicos coletivos em cada escola.

A evolução da humanidade, os avanços da ciência e da tecnologia e o desenvolvimento, que nos enchiam de esperança, acabara por confirmar que “o que dá para rir, dá para chorar”. Entretanto, as razões das lágrimas são as mesmas razões dos sorrisos. A globalização e a tecnologia, que fundam e dão base para a exclusão e para o neoliberalismo, também fundam e dão base para a inclusão e para o estatuto da partilha e da companheirice.

O sol que ofusca no progressivo deserto da sociedade dos excluídos, na construção do suicídio coletivo da humanidade, é o mesmo sol que ilumina no processo da fotossíntese, no encanto e na magia da floresta e da vida, na construção da sociedade da inclusão universal, fundada na colaboração econômica, na co-responsabilidade política e na solidariedade ideológica.

Em síntese, observa-se uma época explosiva e numa terra minada. De nada adianta brincar de “democraciazinha” no interior das escolas. A gestão compartilhada na escola só faz sentido como uma prática social que qualifica o processo educativo na construção da revolução sócio-antropológica emancipadora. Este é o processo histórico em construção que faz sentido, superando o autoritarismo, fundado na imposição anti-educativa, e evitando a falácia da democracia, fundada na irresponsabilidade coletiva.

Há experiências que constituem avanços significativos tanto no conhecimento quanto na prática da gestão compartilhada, participativa e co-responsável da educação escolar, e, principalmente, na relação mutuamente fecundante entre o repensar teórico e o inovar na prática.

Dentre várias constatações, se destaca o fato do movimento de democratização e fortalecimento da escola ser ainda muito longo.

Está claro que o movimento de democratização ainda não se concretizou e muito ainda se deve fazer, mas a transição está colocada e tem trazido conseqüências positivas para a comunidade escolar. Os obstáculos são reais e a consciência de sua existência já garante um passo rumo às mudanças idealizadas. (ABRANCHES, 2003, p. 66).

É certo que muitos esforços de professores, coordenadores pedagógicos, diretores de escola e supervisores de ensino têm surtido efeitos profícuos na

mudança do padrão de participação da comunidade escolar e da ampliação dos diferentes segmentos na escola. Entretanto está posto o desafio de construir uma nova cultura escolar de gestão e de participação. E certamente, esta é uma conquista histórica que já começou, mas ainda tem muito a avançar a partir de ações construídas coletivamente de participação em programas de formação continuada e melhoria nas condições de trabalho para que, efetivamente, os profissionais da educação tenham ainda mais condições e instrumentos para lidar com esse objetivo.

A indignação crescente da sociedade civil com o estado da educação brasileira vem acompanhada de uma enorme e profunda esperança. Esta esperança resgata o próprio e real sentido da intervenção educativa escolar. A escola é o espaço historicamente construído para a concretização da prática social da educação. Neste sentido, ela é a intervenção intencional no processo histórico da produção concreta da existência humana.

O sentido radical e último da escola e de sua prática é a percussão social, o impacto e o significado concreto dessa intervenção. Num momento histórico de mudanças profundas, em que a dimensão efetivamente humana de todos e de cada uma das pessoas está sendo chamada ao palco da história, a intervenção educativa escolar se torna mais decisiva e fundamental.

Organização e Gestão Escolar trata-se de uma área que experimentou um significativo desenvolvimento nos últimos tempos, nos mais diversos quadrantes geográficos, e claramente também no nosso país, fruto do protagonismo político-social a que a administração dos sistemas educativos em geral e a gestão das escolas em particular têm estado sujeitas. Ou do progressivo interesse que a comunidade científica tem atribuído à investigação da escola enquanto organização.

Ao longo da última década, no contexto da chamada sociedade do conhecimento, novas demandas se colocam para a escola redefinindo seu papel, passando a constituir-se em importante foco da política educacional, provocando a reflexão acerca de novos desafios da gestão educacional.

A qualidade da gestão tem uma influência determinante, num sentido positivo ou negativo. Não é fácil distinguir claramente entre o impacto da gestão na eficácia escolar e o papel da gestão na mudança e na inovação. A sensibilidade ao contexto e a consciência cultural, são vitais à gestão, especialmente no que respeita a produção dos juízos de valor que o processo de gestão implica. Desse modo,

observa-se que a dimensão cultural tem uma importância fulcral na mudança das organizações escolares, onde estão presentes questões de natureza ética e social, que não podem ser reduzidas a uma perspectiva técnica.

Neste cenário, as tarefas da gestão são ciclópicas: lidar com várias instâncias tanto dentro quanto fora da escola; desenvolver capacidades de planificação estratégica; adotar uma atitude dinâmica e empreendedora junto à comunidade escolar, mantendo uma postura reconhecida de educador. Tudo isso deve ser conseguido através de uma relação mais aberta e menos protecionista do que a manifestada tradicionalmente pelas autoridades educacionais regionais ou centrais.

Num cenário onde a participação espontânea, contínua e efetiva da comunidade na composição e organização dos conselhos escolares ainda é incipiente na maioria das instituições, são muitos os desafios aos gestores para a construção desta realidade: seduzir a comunidade para a participação, construir ações de pertencimento, demonstrar o valor e o conhecimento dos diferentes segmentos e comunitários, evidenciar as ações e decisões emanadas da comunidade, envolver os diversos segmentos parceiros da escola em ações de construção e fortalecimento do projeto pedagógico.

A escola é ao mesmo tempo instituição constituinte da sociedade e constitutiva desta, ou seja, é neste movimento de diferentes personagens históricos nas decisões da escola que ela vai se tornando mais real, mais concreta aos olhos da comunidade; e, similarmente, vai tecendo normas de conduta, princípios e valores que incidirão sobre as práticas comunitárias e sociais que vão ocorrer além dos muros das escolas, através dos indivíduos que lá vão sendo formados. (FRANCIO, 2006, p. 14).

A gestão democrática deve estar atenta ao fato de que a escola não é apenas um agregado biológico. Nem tão pouco um conjunto de realidades físicas (terrenos, edifício, material) bem delimitadas e fixas. O funcionamento desta organização é como um sistema, em que cada um tem o seu papel, estando simultaneamente integrado num grupo que se encontra ligado a outros, em rede. É, pois, necessário, ao fazer o estudo do funcionamento desta organização, analisar as estruturas e a representação que dela fazem os diversos “atores sociais”.

A mesma compreensão de como se colocar a serviço da educação, assumindo uma postura dirigente e não dominadora, orientará o trabalho do gestor escolar. Trata-se de alguém que dirige o esforço coletivo dos professores, orientando-o para o fim comum, ou seja, o domínio do saber escolar por seus

alunos. O gestor é alguém a serviço do serviço que os professores prestam a seus alunos.

A democratização dos processos de gestão da escola, estabelecida na Constituição Nacional, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.395/96) e no Plano Nacional de Educação acentua a necessidade da ação coletiva compartilhada. A descentralização dos processos de organização e tomada de decisões em educação e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis. (LÜCK, 2006, p. 96).

Verifica-se que o termo gestão é enfatizado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/91) – apesar da superficialidade -, ao determinar que “um dos princípios que deve reger o ensino é a gestão democrática” (art. 3º inc. VII). Porém, o artigo 14 define que os sistemas de ensino devem estabelecer “normas” para o desenvolvimento da gestão democrática, e que estas por sua vez, precisam estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema.

Apesar da retórica sobre o assunto ser extensa, há experiências que apontam avanços significativos no conhecimento e na prática da gestão democrática, o que significa que, de certa forma, a gestão democrática funciona. Mas, para esse processo de fato acontecer, ainda é necessário legitimar mecanismos que garantam a democratização na gestão, ou seja, é preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola pública. Nesse sentido, a criação de órgãos colegiados ou conselhos escolares, associações de apoio à escola, agremiações de alunos, é fundamental para a concretização do processo.

Essa prática, contudo, não deve ser concedida, mas conquistada pelos segmentos da escola e, para isso, é necessário que professores, alunos, pais e funcionários, sejam sujeitos de sua história e compreendam a importância da participação de cada um. Isso significa a ruptura do modelo tradicional de administração escolar e do modelo tradicional de participação, o que frequentemente é confundido com presença em eventos e atividades eventuais. É preciso romper, sobretudo, com o modelo tradicional de educação.

A gestão democrática exige o cultivo da cultura da participação, do trabalho coletivo, da ação colegiada, da realização pelo bem comum. Enfim, é preciso possibilitar momentos de experimentação da democracia na escola para se tornar uma prática efetiva, consolidada e possível de ser efetivamente vivenciada. (PEREIRA, 2006, p. 5).

### 2.3 As Práticas de Gestão Democrática

A organização da escola e da educação em relação a construção de instrumentos democráticos, muitas vezes, esbarra na teoria ao invés da prática. As diversas alternativas de democratização que podem ser praticadas não devem ser aplicadas de forma a dar mais valorização ao instrumento criado do que a seu papel. Dessa forma a busca pela ampliação do diálogo e da participação na gestão da escola e da educação pública não se transforma na simples organização formal de espaços de representação.

Há diferentes alternativas sendo experimentadas nas escolas públicas que tem apresentado resultados importantes para a ampliação da democracia na educação. A gestão democrática como sendo o processo político através da qual as pessoas discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam, avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações da escola.

As escolas públicas estão organizadas em redes e sistemas de ensino (municipais e estaduais) sendo preciso ampliar a democracia em todas as esferas educacionais, da escola ao sistema. Para isto alguns instrumentos devem ser organizados e colocados em prática, para uma real democratização da gestão.

No âmbito da organização da rede e do sistema de ensino são importantes os seguintes: Conferência da Educação, Conselho Municipal da Educação, Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF, e outros Conselhos específicos do sistema, Orçamento Participativo (na Educação), Eleições de Dirigentes Escolares.

Em relação à escola, há outras instituições que tem funcionamento bastante a favor da democracia:

1. Conferência Local da Comunidade Escolar: esta Conferência tem a tarefa de debater e estabelecer os principais eixos de atuação da escola e deve

se reunir uma vez ao ano. Dela participam todos os integrantes da comunidade escolar: professores, funcionários, dirigentes, alunos e seus familiares, como também a comunidade entorno da escola.

2. Conselho de Escola: é a instituição que cotidianamente coordena a gestão escolar. É o responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações do dia-a-dia da escola tanto no campo pedagógico, administrativo e financeiro. Dele fazem parte representantes dos diversos segmentos da escola, diretamente eleitos.
3. Rotatividade no quadro de dirigentes da escola: as eleições são fundamentais para o processo de renovação e rotatividade dos quadros de dirigentes da escola.
4. Associação de Pais: essa instituição objetiva servir de ponto básico de organização para o segmento das famílias dos alunos. Esta instituição se presta ao segmento de família dos alunos, no papel de organizar e representar os interesses de um segmento importantíssimo e muitas vezes deixado de lado das principais discussões da escola pública.
5. Grêmios Estudantis: é a entidade do segmento estudantil. Ele está a serviço da ampliação da democracia na escola, através das suas funções de representação e organização dos alunos, por isso necessita de independência para seu funcionamento.

Estas instituições auxiliam de forma importante a ampliação da democracia nos processos de gestão e organização da escola. Onde o diálogo é a base, para que todos, independente da condição social ou vínculo com a educação, possam participar, opinando e tendo suas opiniões ouvidas e respeitadas. Realizar os diversos planos de planejamento educacionais e escolares, organizando a educação, significa exercer uma atividade engajada, intencional, científica, de caráter político ideológico e isento de neutralidade.

É importante destacar que essas modificações extrapolam mudanças meramente curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional. Para além desses aspectos, elas demandam de um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade de conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um

projeto educacional competente. Acima de tudo, elas implicam num posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e instituições de que participam. (LÜCK, 2006, p. 22).

A eficácia da escola é garantida por um trabalho coletivo a ser coordenado pelo diretor, envolvendo a todos: corpo administrativo, funcionários, professores, estudantes, grêmios, colegiados, pais, voluntários da escola, representantes de mercado de trabalho, clubes e instituições. A fim de planejar e definir metas importantes a serem atingidas na busca da qualidade educacional.

Planejar em sentido amplo é um processo que visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências passadas, levando em conta os contextos econômicos e políticos dos envolvidos no processo.

### 2.3.1 Planejamento Participativo

O planejamento participativo, nos últimos anos, tem-se apresentado como o caminho para a democratização da gestão da educação e conseqüentemente a melhoria do ensino. Entender o significado da escola e suas relações no sistema educacional é exigência imprescindível para garantir um planejamento realmente participativo e organizado.

Planejar é estabelecer objetivos globais a serem alcançados pela gestão, em períodos previamente fixados. A expressão se aplica principalmente à atividade governamental destinada a dar aos setores da instituição ou entidade educacional a orientação que julgar adequada aos objetivos que fixou em sua política administrativa de gestão. É, portanto, uma formulação sistemática de uma série de decisões que se inter-relacionam e exprimem os objetivos da instituição.

Planejar é antecipar a forma em que se darão, no futuro, determinados acontecimentos. Por meio do planejamento se estabelece a ordem futura dos fatos que constituem o desempenho da instituição. Dessa maneira se assegura o funcionamento correto da entidade frente a interferências não previstas em seu

processo educacional participativo. Pode-se considerar o planejamento como um conjunto de decisões antecipadas tendentes a guiar a instituição até seus objetivos.

A finalidade da organização e planejamento é conseguir a maior eficácia possível no conjunto de operações que compõem a atividade da instituição. Para isso, a gestão deve definir as funções, obrigações e responsabilidades dos diversos cargos e níveis hierárquicos, tratando de evitar lacunas e superposições, promovendo a participação e integração de todos. Graças à organização, as operações de caráter repetitivo se mecanizam, de forma a tornar dispensável um processo de reflexão particularizado. Sua execução se faz automaticamente, com o conseqüente ganho de tempo e rendimento.

A organização participativa, quando bem imaginada e executada, deve permitir que as questões importantes sejam discutidas e decididas em conjunto, bem como as de menor importância.

### 2.3.2 Construção do Planejamento

O planejamento e a organização são dois fatores complementares: sem planejamento, uma instituição, apesar de perfeitamente organizada, não poderá funcionar adequadamente. Do mesmo modo, uma idéia, por melhor que seja, permanece parada na fase de planejamento se não houver uma organização adequada para levá-la a cabo.

Esse planejamento parte da escola, pois é ali que ocorre a formação da cidadania ativa e se iniciam as transformações na educação. Os segmentos escolares raramente são chamados a participar da elaboração do planejamento escolar. Salvo felizes exceções, muitas vezes nos limitamos a copiar de anos anteriores os diversos planos que temos de apresentar ou, quando muito, os retomamos e fazemos pequenas alterações de caráter, sobretudo formal.

A visão do planejamento socializado ascendente, que orienta metodologicamente a construção do planejamento dialógico, tenta, pois, inverter completamente essa maneira de pensar e de realizar o planejamento na escola e na educação em geral.

O planejamento é socializado quando o processo de decisão é possibilitado a todos e não limitado aos “especialistas” ou mesmo a um grupo de “coordenação”. Quando Paulo Freire diz que a pedagogia deve ser forjada com o oprimido, ele revela a necessidade da socialização das decisões, com uma compreensão política do processo de planejar.

A atividade de planejar a atividade educativa não se restringe a reflexão a respeito dos problemas educacionais. Ela implica uma visão e análise amplas de mundo e da sociedade. É necessário resgatar também a dimensão pedagógica do planejamento como uma atividade que propicia a aglutinação em torno da escola, dos diferentes segmentos escolares e extra escolares, superando a prática taylorista de planejamento segundo a qual quem planeja não executa, quem decide não faz e quem faz não decide.

Mas não basta o planejamento ser socializado. É preciso dar a ele um caráter ascendente, isto é, planejar coletivamente e sem hierarquias burocráticas. O fracasso do planejamento socialista autoritário ensinou-nos que não é suficiente socializar. É preciso que a socialização se dê de baixo para cima, num movimento dialético-interativo e comunicativo. Aí reside o caráter ascendente desse planejamento, pois ele enfatiza a necessária consolidação de um nível de decisão mais pontual (“mais baixo”) para instâncias mais amplas (“superiores”).

Quando se está fazendo um planejamento, se está lidando com o futuro. Como o futuro sempre envolve acontecimentos imprevisíveis, é preciso estar preparado para as surpresas. É preciso definir como serão executadas cada uma das ações necessárias para atingir os objetivos pretendidos. Para isso, o planejamento deve prever a seqüência de atividades, reuniões e levantamentos de informações necessárias para materialização de cada etapa.

Junto com professores e pais é preciso identificar situações, problemas, prioridades, definir estratégias e ações, distribuir responsabilidades. É preciso planejar ações e definir a missão da escola, seus objetivos e metas, e os meios de consolidar tudo isto, com a divulgação para a comunidade deste planejamento, o início de ações, o acompanhamento e a avaliação de resultados. (CHAMUSCA, 2006, p. 9).

É preciso atribuir responsabilidades, definir quem será o responsável pela execução e pelos resultados de cada etapa. Embora a ação seja desenvolvida em conjunto, é preciso definir um responsável por cada etapa.

Outra etapa é a de definir quais os recursos materiais, humanos, financeiros e técnicos necessários para que a ação seja executada, além de definir prazos, datas limites para o início da execução bem como para a apresentação e discussão dos resultados. Definir ações de resultados a curto prazo é uma forma de manter o grupo unido e motivado.

É tempo já de, colhendo da experiência com a necessária lucidez, separar a demagogia da democracia e lançar as bases de uma gestão que, para ser verdadeiramente democrática, exige a atribuição de responsabilidades aos docentes, discentes e pessoal não docente na comunidade escolar.

A definição entre competência deliberativa e funções executáveis é essencial para uma gestão que acautela os interesses coletivos. Todavia, não poderá esquecer-se que toda a organização se destina a permitir alcançar objetivos de ordem pedagógica, o que anteriormente não foi regulamentado e, agora, se considera fundamental.

### 2.3.3 A Execução

A execução do planejamento requer diagnóstico e ação. Nenhuma experiência consegue ser bem sucedida sem muitas reuniões. De preferência para estabelecer consensos relativos ao uso de movimentação livre e manutenção do espaço, do tempo, dos recursos financeiros e didáticos, além de discutir como implementar a interdisciplinaridade, a contextualização e a organização de conteúdos.

Essas ações implicam no conceito de uma escola dinâmica e democrática, que oferece ensino de qualidade, é bem administrada e está atenta com os anseios da comunidade a qual precisa de uma proposta pedagógica séria, e de uma prática condizente com a teoria.

Quaisquer reflexões acerca do ato de planejar e executar a gestão democrática evidenciam-se na decisão em verificar quais as coisas certas a fazer e quais os motivos que nos levam a fazê-la. Para isso, evidencia-se a organização do trabalho coletivo da unidade escolar, através do exercício da autonomia.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. Desse modo as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para os seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação. (LÜCK, 2006, p. 44).

A Lei de Bases do Sistema Educativo estabelece como princípio, que o sistema se organiza de modo a contribuir para o desenvolvimento do espírito e da prática democráticas, através da criação de estruturas e de processos participativos na definição da política educativa.

A concretização deste conceito implica o redimensionar do perfil da escola, bem como uma relação da mesma com a sociedade. A escola, comunidade educativa, assume-se como entidade decisiva na rede de estruturas do sistema educativo e transforma-se num centro de desenvolvimento comunitário local. Esta revalorização do papel da escola implicou procedimentos de transferência de competências, até então exercidas pelos serviços centrais, de modo a permitir o exercício autónomo nos domínios pedagógico, cultural, administrativo e de gestão financeira.

A autonomia cultural prevê a organização e participação em ações de educação extra-escolar, difusão cultural, animação sócio-comunitária, por iniciativa própria ou em colaboração com entidades locais.

A autonomia pedagógica busca a gestão de currículos, programação e outras atividades educativas: avaliação, orientação e acompanhamento dos alunos, gestão de espaços e tempos escolares e formação e gestão de pessoal docente.

A autonomia administrativa tem por princípio a organização dos processos de admissão de alunos, de exames, de equivalência, transferências de curso/agrupamento, gestão e formação de pessoal não docente, dos apoios sócio-educativos, das instalações e dos equipamentos.

A autonomia de gestão financeira trata das dotações orçamentais e das dotações com participação em receita tendo em conta o plano financeiro anual. É permitida a gestão das verbas de cada uma das rubricas orçamentais, Despesas Correntes e Despesas de Capital, bem como a gestão de receitas próprias, da forma que a escola considere mais rentável ou que permita a melhoria da qualidade pedagógica. Do mesmo modo, a gestão de crédito atribuído para modalidades de

apoio, pode revestir, em determinada percentagem, a forma de um equivalente financeiro, contribuindo, assim, para concretizar as prioridades pedagógicas definidas a nível local.

O projeto educativo é, por excelência, uma estratégia para a concretização e desenvolvimento da autonomia nos planos cultural, pedagógico, administrativo e financeiro.

As escolas devem ser pensadas como um espaço de gestão compartilhada entre docentes, pais e autoridades locais, numa administração colegiada. Onde o clima organizacional seja favorável à aprendizagem e os professores desenvolvam trabalho de equipe. Onde a curiosidade do aluno seja despertada para continuar aprendendo e que ele receba as condições para tal. Onde cada um, professores e alunos, dêem o melhor de si. Os insumos e os processos devem estar a serviço da aprendizagem dos alunos. Só assim podem cumprir a missão fundamental.

#### 2.3.4 A Avaliação

O resultado de todo o processo acima descrito, será o de influenciar e provocar transformações nas instâncias e nos níveis educacionais que, historicamente têm ditado o como, o porquê, o para quê, o quando e o onde planejar.

A avaliação é parte integrante do processo de planejamento e de sua execução. Durante todo o processo, cabe ao gestor administrar os conflitos, fazendo com que as diferentes opiniões sejam respeitadas e produzam resultados benéficos para todos.

O momento de avaliação do planejamento, não é apenas e tão somente, ao final da gestão, mas sim a cada atividade ou a cada etapa dela. A discussão em grupo, o retorno do trabalho produzido, instiga a motivação e o incentivo para a execução da ação seguinte. Isso torna a caminhada da gestão democrática e participativa mais divertida e rica em experiências, como procurar ver além das fronteiras e muros da rotina do dia-a-dia, perceber as novas necessidades da comunidade e buscar as fontes de pesquisa que contém as informações úteis ao

desempenho de cada função. Avaliar permite planejar, ou adaptar o planejamento a uma nova situação surgida inusitadamente.

A gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistemas) como micro (escola) e na interação de ambos os âmbitos. (LÜCK, 2006, p. 112).

## **2.4 O Gestor e a Democratização da Escola**

Subentende-se que um gestor é professor, e este, no papel de gestor, deve dar importância extrema à formação do profissional que comporá sua equipe. Os teóricos de administração geral deixam claro que o entendimento de gestão, passava pelo centralismo, de uma pessoa ou de um grupo. A noção hierárquica, nesse modelo é clara: um manda, outro obedece. Nesse âmbito, a gestão escolar se limitava a receber as diretrizes do órgão maior, implantá-las e fazer com que funcionários, professores e alunos as cumprissem. O gestor não tinha planos para a escola. Sua única função era controlar os acontecimentos e punir o profissional que não concordasse com o determinado.

A tomada de decisão é o centro de organização, e do processo de administração, e todas as demais funções da administração: o planejamento, a estrutura organizacional, a direção, a avaliação estão referidas no processo eficaz de tomada de decisão. Ou seja, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo os aspectos gerenciais e técnico-administrativo.

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as no rumo dos objetivos. Tais tarefas, remetidas à escola configuram a gestão escolar, onde assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção tecnicista e numa concepção democrático-participativa.

- Concepção tecnicista: a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos demais envolvidos.
- Concepção democrático-participativa: o processo de tomada de decisão se dá de forma coletiva e participativamente. A direção pode assim, estar centrada no indivíduo ou no coletivo. O alcance dos objetivos almejados por uma escola vai depender da concepção que o diretor tem de gestão. (LÜCK, 2006, p. 22).

Como já foi indicado, o aprendizado e o aprimoramento na busca da qualidade educacional apresentam uma evolução histórica. Na década de 60, eram freqüentes as comparações de escolas com fábricas, principalmente as que apoiavam os modelos positivistas e tecnológicos de organização e administração escolar, em que uns pensam, outros planejam e os demais executam. Na década de 80, esses modelos começam a ser questionados, principalmente no que diz respeito à formação profissional – surgem conceitos como descentralização, autonomia escolar, liberdade de escolha e flexibilidade dos programas escolares.

Ao longo desse processo, as propostas elaboradas reafirmaram sempre o compromisso do Estado para com a educação, a obrigatoriedade do Ensino Público com qualidade, a valorização dos docentes e a democratização da gestão.

Os Conselhos Escolares que devem ser criados nas escolas, segundo a LDB, visam tornar cada vez mais a gestão participativa e democrática, permitindo a inserção da comunidade nessa participação. Contudo, deve-se aceitar que a participação transformará a comunidade em ativa e crítica, com ênfase na descentralização e distribuição do poder antes centralizado numa pessoa ou grupo.

A educação e, mais especificamente, a gestão necessitam de reflexão sobre seus aspectos teórico-práticos para viabilizar uma práxis e uma cultura democrática. Promover uma democratização nas relações escolares, de forma a modificar as estruturas de poder, implica promover mudanças na gestão da escola. Para que haja essa mudança, é preciso compreender os conceitos de democracia e suas práticas no interior da escola, para estabelecer um processo de gestão vinculada aos objetivos pedagógicos, políticos e culturais da comunidade escolar.

“ Afirmo preliminarmente que o único modo de se chegar a um acordo quando se fala de democracia, entendida como contraposta a todas as formas de governo autocrático, é o de considera-la caracterizada por um conjunto de regras( primárias ou fundamentais) que estabelecem quem está

autorizado a tomar as decisões coletivas e com quais procedimentos”.(BOBBIO,1986,p.18)

Desenvolver uma gestão escolar democrática e participativa não é tarefa fácil, ainda mais em regiões onde as interferências políticas são muito presentes. No entanto, o papel do gestor nesse processo é fundamental, visto que ele não é aquela figura centralizadora, mas ponte de ligação no processo decisório. Uma escola dinâmica e democrática, que oferece ensino de qualidade, deve ser bem administrada e procurar suprir a demanda da comunidade. Precisa, sobretudo, de uma proposta pedagógica séria condizente com sua filosofia, sem separação entre teoria e prática.

Um gestor faz a diferença em uma escola, para o bem ou para o mal. Os gestores deveriam atuar como “professor de professores” e “agentes dinâmicos de mudanças”. A liderança educacional não é algo como um dom, é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercitada a cada dia e por qualquer profissional da educação.

Os estudiosos em liderança educacional afirmam e mostram o caminho para o gestor deixar de ser “gestor de gabinete” e se tornar um líder capaz de inspirar confiança nos professores e mudar a escola.

- O gestor-líder está em contato permanente com os docentes: deve ser fonte de inspiração, incentivo e apoio técnico; estimular a criatividade, de forma a estabelecer padrões, assessorar, confrontar, corrigir e valorizar o desempenho dos profissionais.
- O gestor coloca as pessoas em primeiro plano: deve atuar como líder educacional e influenciar o comportamento profissional dos educadores.
- O gestor-líder constrói um sonho e faz com que sua equipe embarque nela: mobiliza a equipe para embarcar com ele no projeto da escola e o torna vital. Faz com que sua equipe sinta que tem poder para realizar e transformar. O líder não lastima ou culpa o mundo pelos problemas da escola, ele incentiva a equipe a descobrir o que é possível fazer para ir adiante.
- O gestor-líder transforma a escola em oficina de trabalho: organiza os espaços escolares para reuniões semanais ou quinzenais para debates, estudos pedagógicos.
- O gestor-líder é visto todos os dias pro professores, alunos e pais. É capaz de trazer à tona o potencial de cada pessoa ou instituição e criar certa magia que faz cintilar as escolas felizes, onde ninguém pára de aprender: ele gasta a sola dos sapatos percorrendo as dependências da escola, assiste às aulas e, ao mesmo tempo, monitora as ações desenvolvidas e identifica itens a serem discutidos em reuniões com professores, alunos, pais e funcionários. (LÜCK, 2008, p. 23).

Pode-se destacar três características para um bom gestor, independentemente de ele passar ou não por uma formação continuada. A primeira, quase elementar, é a noção do sistema escolar. É fundamental para estabelecer as ligações necessárias com os professores, inserir a escola na comunidade, conhecer a rede, o município, a região e as exigências próprias do sistema. Outra característica que diz respeito ao cargo é a capacidade de relacionamento com o público para articular as diferentes partes da escola e distribuir funções. Por último é fundamental a capacidade de se relacionar com a comunidade em que a escola está inserida.

Uma gestão democrática de qualidade não se realiza naturalmente. Ela depende de uma disposição diferenciada, de clareza de intenções e de competências específicas. Compreender o que pode fazer e nessas ações colocar a sua competência é, pois, trabalho do gestor escolar.

- Buscar oportunidades para melhorar o status quo e promover mudanças de práticas.
- Usar erros e situações inadequadas como oportunidades de aprendizagem.
- Celebrar o sucesso e usá-lo como plataforma para novas mudanças e realizações.
- Transformar problemas em desafios e oportunidades de promover melhoria.
- Evitar a acomodação e a aceitação das situações inadequadas como naturais.
- Desenvolver visão de futuro.
- Dar abertura a novas iniciativas, mediante ambiente flexível e aberto à inovação.
- Cultivar a criatividade.
- Orientar, organizar e inspirar a ação dos outros.
- Reconhecer desempenhos diferenciados e dar feedback orientador de sua melhoria.
- Promover a transparência de práticas e processos.
- Orientar a compreensão de normas e regulamentos e zelar pelo seu cumprimento.
- Criar uma comunidade de aprendizagem na escola.
- Manter o espírito elevado, orientado por boas expectativas.
- Promover o compartilhamento de realizações, práticas e experiências.
- Inspirar e orientar a ação compartilhada.
- Promover colaboração entre os membros da comunidade escolar e a integração de suas ações no sentido de resultados comuns.
- Criar vínculos entre as iniciativas individuais, transformando-as em ganhos para todos.
- Assegurar o reconhecimento das contribuições pessoais para a escola e transformá-las em ação da escola, cultivando a linguagem do “nós”, em substituição a do “eu”.
- Promover comunicação aberta e relacionamento interpessoal amistoso e cordial.
- Criar atmosfera de mútua confiança.
- Manter equilíbrio entre os interesses pessoais e os profissionais.

- Criar uma linha de trabalho, orientada por valores e objetivos comuns.
- Orientar o grupo na clarificação dos valores e objetivos educacionais da escola.
- Explorar em todas as práticas o seu significado e seu alinhamento com os objetivos e valores da escola.
- Colocar a aprendizagem e formação dos alunos como o foco de todas as ações da escola e seus profissionais. (LÜCK, 2008, p. 17).

A liderança escolar corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos pelo gestor, individualmente ou em conjunto, para influenciar desempenhos. Ela é vista como estratégia que visa realizar objetivos educacionais, de modo que as pessoas atuem, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e compartilham responsabilidades sociais.

A gestão escolar como prática de liderança e o desenvolvimento de competências de liderança revela ao gestor como orientar a atenção ao exercício da liderança em sua atuação profissional e na dos membros da comunidade escolar, respaldando a chamada “gestão compartilhada”. Como melhor forma para se chegar a um processo ensino-aprendizagem de qualidade e a uma escola de excelência.

Uma das lições é a que, por sua complexidade, a educação necessita de um trabalho em equipe, colaborativo e integrado. Portanto, a liderança deve ser desdobrada “em espaços e momentos de co-liderança”, ou seja: “o compartilhamento com outros profissionais do espaço e oportunidade de influência sobre todos os membros da comunidade escolar”. O que deve fazer parte de uma cultura escolar orientada para o compartilhamento e a participação.

## **2.5 Participação na Escola e Construção da Cidadania**

Cada pessoa-criança, jovem ou adulto – deverá poder aproveitar as oportunidades educativas destinadas a satisfazer suas necessidades básicas de aprendizagem. Essas necessidades englobam tanto as ferramentas essenciais para aprendizagem (tais como: alfabetização, expressão oral, cálculo e solução de problemas) como os conteúdos básicos de aprendizagem (conhecimentos, habilidades, valores e atitudes) de que os seres humanos necessitam para sobreviver, desenvolver todas as suas capacidades, viver e trabalhar com dignidade, tomar decisões informadas e continuar aprendendo. A maneira de alcançar as necessidades básicas de aprendizagem e de satisfazê-las variam de acordo com cada país e cultura e mudam, inevitavelmente, com o passar do tempo. (TORRES, 2001, p. 19).

A educação fundamental brasileira não vai conseguir responder aos desafios do terceiro milênio se continuar de costas para o futuro. Urgentes mudanças necessitam ser aplicadas para uma profunda reformulação do sistema educacional. Para tanto é indispensável ter clareza quanto aos objetivos e prioridades que precisam ser alcançados.

O contexto atual requer dos espaços escolares muito mais autonomia no que se refere aos processos de aprendizagem. O educando do futuro deve estar inserido em um processo de aprendizagem para contribuir com suas vivências no meio intelectual, social e até mesmo trabalhar as várias competências e atitudes em seu próprio processo de aprendizagem.

Segundo a Constituição Federal de 1988, Art. 205: A educação direito de todos é dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, o seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9394/96 reforça estes preceitos constitucionais através do Art. 2º: A educação, dever da família e do Estado, inspirado nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A gestão da educação, como tomada de decisões, utilização racional dos recursos para a realização de determinados fins, necessita ser repensada e ressignificada à luz da “cultura globalizada”, visando seus compromissos maiores com a fraternidade, solidariedade, justiça social e construção humana do mesmo. A gestão da educação é a “humanização da formação para a cidadania por meio de conteúdos que possam desenvolver seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter”. É a formação de um novo cidadão do mundo. (KRUM, 2008,p.19)

A cidadania é aqui entendida como o exercício pleno, por parte da sociedade, de seus direitos e deveres, baseado no exercício da democracia.

Para a escola cidadã, a escola é o lócus central do processo educativo, isto é, é lá que se dá a formação da cidadania ativa e se iniciam as transformações na educação. Nesse sentido, toda mudança na educação passa pela mudança na unidade escolar, lugar onde se concretiza o esforço global do ensino-aprendizagem.

Pensar em planejar a educação a partir da referida cidadania ativa é parte essencial da reflexão sobre como realizar 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.

Para a escola cidadã, há que se compreender as relações institucionais, interpessoais e profissionais nela presentes, avaliando e ampliando a participação de diferentes atores em sua administração, em sua gestão, assumindo-a enquanto entidade que tem por principal missão propiciar a aprendizagem a crianças jovens e adultos.

Num momento em que é lugar comum falar de globalização e de internacionalização, podemos encontrar no vocabulário corrente, diferentes sentidos para a palavra autonomia. Ela não deve ser confundida com participação, com auto-gestão ou com co-gestão, embora guarde certa relação com esses termos.

A palavra autonomia tem sido utilizada e aplicada também em diferentes contextos com significados muitas vezes conflitantes. Por exemplo, a linguagem neoliberal a emprega para sugerir a idéia de democracia e designar a existência da liberdade de indivíduos ou de instituições nas suas ações na sociedade, sobretudo em suas iniciativas econômicas, devendo o Estado intervir o mínimo na economia do País, no mecanismo do mercado, na vida das pessoas.

Já na perspectiva da chamada democracia social, autonomia é entendida como a possibilidade de aproveitar a liberdade, a inteligência criadora e iniciativa do indivíduo no gerenciamento de sua vida individual, familiar, associativa. Nesse caso, nem a defesa de um Estado Mínimo, nem de um Estado Máximo, mas a existência de uma sociedade aberta, em que todo e cada um dos homens, usando dos seus recursos, ou dos recursos que o estado deve pôr e pôe, melhora sua qualidade de vida.

A escola projetada com base na referida autonomia tem a finalidade de formar seus educandos para a vida, para o trabalho, para a construção de relações humanas e sociais civilizadas, justas e éticas, para o exercício e a prática da cidadania crítica e ativa e para resistir a toda forma de exclusão.

Esta escola estaria inserida em uma sociedade cuja educação é planejada de maneira socializada e ascendente, isto é, democraticamente a partir de suas bases, influenciando, acompanhando e fiscalizando as ações dos demais níveis educacionais, seja regional, municipal, estadual ou nacional.

A autonomia na escola cidadã pressupõe, pois, a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo na sala de aula, na sala de professores, na escola e fora dela.

A educação enquanto processo de conscientização tem tudo a ver com a própria autonomia e, como esta se fundamenta no pluralismo político pedagógico, garante a mudança possível no próprio sistema educacional e nos próprios elementos que os integram. Assim, podemos afirmar que os direitos dos alunos serão ampliados e respeitados na medida em que, no interior da escola, garantirmos a possibilidade de um trabalho voltado para a autonomia pessoal e para a educação cidadã.

A escola cidadã visa a construção de sujeitos coletivos 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 da pessoa com o mundo, com os outros e consigo mesma é parte do processo educativo. No processo histórico de forjamento das pessoas há intervenções educativas, que constituem a prática social educativa.

Educação, no sentido estrito, é uma prática social que tem o objetivo de contribuir, direta e intencionalmente, no processo de construção histórica das pessoas. São intervenções educativas no forjamento histórico e concreto das pessoas. A forma mais conhecida de intervenção educativa é a escola. O centro, a razão de ser e o sentido desta educação, como prática social, é a aprendizagem.

O ato pedagógico é a relação interpessoal, entre profissionais da educação e educandos, com o objetivo explícito de educar, de intervir no processo de aprendizagem. O objeto específico desta aprendizagem é o conhecimento. A compreensão ou o sentido de conhecimento é fundamental e determinante para o ato pedagógico e para a administração da escola.

O conhecimento como processo, como produção, é a construção do saber. Se o objeto do trabalho pedagógico é o conhecimento como construção, a função e o objetivo do ato pedagógico é a ampliação do saber dos educandos sobre determinada realidade.

O 'conteúdo', as informações ou o saber historicamente acumulado pela humanidade, devem ser trabalhados (e não 'assimilados') no ato pedagógico. 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, o exercício pleno da cidadania.

O ato pedagógico centrado no conhecimento como construção é, por exigência intrínseca, interativo, interpessoal, participante e democrático. Ele exige uma gestão compartilhada. A autogestão é inerente à relação entre as pessoas envolvidas na aventura humana de ampliar o saber e construir aptidões cognitivas.

Cidadania, portanto, é o próprio direito à vida no sentido pleno. Direito que necessita ser construído coletivamente, não só em termos de atendimento as necessidades básicas, mas de acesso a todos os níveis da existência, dos bens materiais (que se consubstanciam em objetos para a qualidade de vida humana) e dos bens culturais não materiais (idéias, conceitos, teorias, valores, símbolos, hábitos, atitudes, habilidades, poesia, música, teatro, pintura, etc), incluindo o mais abrangente – o papel dos seres humanos no universo. Enfim, é a relação jurídica de uma pessoa física com um estado determinado. Significa que cada cidadão tem determinados direitos e assume correspondentes deveres perante um Estado e seu país. (FERREIRA, 2006 p. 27).

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 ampliação do saber e produção de estruturas mentais avançadas, exigidos para a inscrição competente no novo mundo que emerge e para a efetiva emancipação humana.

A escola é um espaço social privilegiado de democratização porque nela podemos contribuir para o desenvolvimento das aptidões cognitivas de todos e de cada um. Esta perspectiva de escola como espaço social de democratização, reforça a responsabilidade sócio-política da escola, porque não exime seus agentes, nem o governo, nem a sociedade de lutar pela universalização da competência intelectual e da conseqüente responsabilidade e alegria na construção do futuro.

Esta alegria de partilhar a construção do futuro é especialmente envolvente e gratificante na produção de uma prática relevante em nossas escolas.

As pessoas se produzem historicamente no encontro com outras pessoas. É pelo rosto do outro que construímos nosso próprio rosto. A importância do outro na construção de si mesmo é tão decisiva e fundamental que tem até uma dimensão interiorizada. Cada pessoa, quando pensa, se surpreende falando consigo mesma com o outro embutido em si mesmo. É o fecundo diálogo entre o desejo e a pessoa histórica em construção, entre a base e o nome, entre quem sou e o que faço.

Esta construção concreta da existência humana se produz no permanente confronto entre o desejo e a chance ou condição histórica, entre os impulsos e as possibilidades e limitações de sua concretização.

A convivência com o outro é um indispensável processo de construção de si. A escola é o espaço em que, pela intervenção educativa, as pessoas se qualificam para a aventura humana da permanente transcendência, para a riqueza da fraternidade na convivência.

A função sócio-política da escola, no processo pedagógico da alfabetização sócio-cultural, inclui, mas não se esgota no conhecimento da sociedade em que se vive suas contradições, maselas e chances. Esta alfabetização implica a construção das aptidões atitudinais necessárias para uma fecunda convivência humana. Este exercício concreto da parceria, do encontro, da convivência demanda e se concretiza na gestão democrática da escola, que prepara e encaminha para o exercício da cidadania plena.

As conquistas atuais oportunizam e demandam a competência do prazer de aprender, de pensar, de conviver e de curtir. Estas conquistas da humanidade são o fundamento para tornar a escola um espaço social, um lugar de celebração da aprendizagem. Onde se vive o encanto do sempre novo no processo de permanentes retomadas de equilíbrio, fundamentais na construção da emancipação humana. Diante desta conquista, as precariedades da educação brasileira não só não fazem mais sentido, mas se tornaram definitivamente injustificáveis.

A gestão democrática da escola é uma contribuição indispensável, é uma garantia e uma prática concreta desta construção emancipadora da existência das pessoas e da humanidade.

A educação para a cidadania, no contexto escolar, precisa incorporar a conscientização de direitos e deveres e a prática efetiva da democracia. 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.

A escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola 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.

A escola participativa passará com o tempo a tornar-se a casa comum dos residentes de uma comunidade local. Esta nova realidade terá inclusive implicações para a configuração material do estabelecimento educativo que precisa repensar sua estrutura física para facilitar o desenvolvimento das atividades participativas.

A escola passa a acolher a presença e a ação de todos os componentes da comunidade local para se transformar numa autêntica comunidade educativa, precisa sediar em seu edifício escolar, numerosas e variadas atividades sociais, culturais, recreativas da coletividade local.

As escolas participativas oferecerão periodicamente cursos aos pais dos alunos e criarão espaço para a discussão de temas relevantes por pais, professores e alunos. A escola estará aberta ao público após as aulas dos alunos e durante os fins de semana para sessões de informação e formação e para múltiplas atividades.

Promover inúmeras iniciativas na escola aberta à comunidade, esta adquirirá o sentimento de encontrar-se na escola como em sua própria casa e não como cliente, convidado ou visitante.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associado ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridade no sistema de ensino e de escolas. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas as suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação como características da gestão educacional. (LÜCK, 2006, p. 44).

A construção, manutenção e bom funcionamento das relações entre escola, família e comunidade requer, antes de mais nada, uma liderança escolar forte e democrática.

É o compartilhamento da gestão na escola, distribuída entre todos os segmentos envolvidos, que vai caracterizar uma gestão intensamente participativa, capaz de “olhar” e atender as necessidades dos alunos no processo ensino-

aprendizagem mais amplo. Aquele que além de construir conhecimentos também prepara para a vida pessoal e profissional e para o exercício da ética e da cidadania.

Gestor é aquele que volta suas ações para os bons resultados da educação e esse objetivo é buscado pela divisão de tarefas e integração de idéias e ações, de forma a se solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidade envolvidas.

O compartilhamento de um propósito comum entre escola, família e comunidade em torno da educação de qualidade para as crianças e adolescentes nasce a partir da liderança. E pode, inicialmente, se manifestar por meio de pequenos projetos e ações que, aos poucos, vão desaguar em uma gestão conjunta e parceira, capaz de realizar sonhos e planos que, em um primeiro momento, pareciam impossíveis ou muito distantes.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho monográfico trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que tem como finalidade refletir sobre a influência da gestão democrática da educação, visando obter a participação de toda a comunidade escolar no processo educativo que se desenvolve dentro e fora das escolas, a fim de melhorar a qualidade da educação, baseada na participação e respeito a todos os envolvidos no processo educativo.

A presente pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações e de obras de diversos autores relacionados ao tema escolhido. Sendo esta etapa fundamental para o desenvolvimento de todo o trabalho científico realizado, na medida em que consiste em dar um embasamento teórico no qual se baseia o trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi imprescindível para o embasamento teórico e construção de todo o trabalho, pois auxiliou quanto a realização de um histórico sobre o tema, atualização sobre o assunto, encontrar respostas aos problemas formulados, levantar contradições e construir idéias e opiniões próprias sobre o tema em questão.

È a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir de teorias publicadas em livros e obras congêneres. [...] o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema: objeto de investigação. (FORNARI; HORN, 2004, p. 26).

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo buscar compreender as principais contribuições teóricas existentes sobre o assunto escolhido, e a partir daí então construir conceitos, idéias e opiniões próprias sobre a gestão democrática da educação, analisando as transformações que a mesma pode causar no sistema educativo.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficácia da escola é garantida por um trabalho coletivo a ser coordenado pelo diretor, envolvendo a todos: corpo administrativo, funcionários, professores, estudantes, grêmio estudantil, colegiado, pais, voluntários da escola, representantes do mercado de trabalho, clubes e instituições.

A participação da comunidade escolar na gestão da escola é algo fundamental para unir o grupo e todos se percebem construtores responsáveis pelos seus resultados. Isto garante um clima escolar harmônico. A organização da comunidade escolar é necessária para ouvir a voz do grupo.

Saber resultados, cobrar atuações, acompanhar, fiscalizar, e sugerir são papéis dos pais e da comunidade. A escola precisa programar eventos, palestras, campanhas, cursos e calendário de festas e eventos culturais que promovam mudanças e transformações, amparando e desenvolvendo os indivíduos desse conjunto, de forma a exercer seu papel social.

O papel social da escola junto à comunidade é o de um agente transformador dos problemas e carências daquele meio, agindo como fonte de informações e instruções para todos os que desejam uma melhor qualidade de vida.

A escola precisa fixar metas, diretrizes, planos. Definir datas, calendário, cronograma de ações prioritárias, objetivos administrativos e pedagógicos com a participação da comunidade. Criar mecanismos de acompanhamento, controle, premiação e divulgação desta produção e de seus resultados.

Uma direção eficaz é ativa, dinâmica, criativa, interessada, presente, capaz de delegar responsabilidades, promover ações e descentralizar funções. E mantém uma eficiente comunicação com a comunidade escolar, o que caracteriza a gestão democrática da educação.

Uma meta importante a ser atingida pela gestão democrática da educação é a formação integral do cidadão, o desenvolvimento do seu senso crítico e da sua capacidade de adquirir e produzir conhecimentos necessários a si próprio e ao seu meio. Conscientizar o estudante que ele é o responsável por si, pelo seu projeto pessoal e organização de estudos, resultados e propósito de vida.

Quando a sociedade é motivada a participar das decisões tomadas na escola, há um engajamento maior, com todos se sentindo responsáveis pelos resultados apresentados e se posicionando como sujeitos ativos e capazes de mudar os rumos da escola para melhor.

Não resta dúvida que a eficácia da escola em vários aspectos é resultante do modelo de gestão democrática. Democratizar práticas pedagógicas, administrativas e financeiras são necessárias para uma educação de qualidade, que fazem parte do princípio constitucional da “gestão democrática do ensino público” estabelecido na Constituição Federal de 1988. Que defende que uma sociedade de conhecimento e aprendizagem requer sujeitos sociais com competências e habilidades para a participação na vida social, econômica e cultural, gerando a construção de uma sociedade democrática na forma e no conteúdo, desta forma a escola cumpre seu papel social.

O modelo de gestão coletiva, com as metas determinadas de forma participativa e clara, fortalece o compromisso de todos os envolvidos. A experiência da gestão coletiva favorece o exercício da cidadania, a partilha de conhecimentos, de talentos e a construção de autonomia emocional, profissional e intelectual.

## REFERÊNCIAS

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

BARROSO, J. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal.** In: Ferreira, N.S.C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da Democracia.** São Paulo: Paz e Terra, 1986.

CHAMUSCA, Heitor. **Revista Gestão em Rede.** Agosto/2006, nº 71.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista.** São Paulo: Cortez, 1999.

DIEDRICH, Marlei Maria. **Bê-a ba da metodologia de trabalhos acadêmicos e científicos: uma orientação prática a alunos de graduação e de pós graduação.** Passo Fundo, RS: Ed. IMED, 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão educacional: novas exigências, novos conceitos, novos significados.** In: Rangel, Mary. *Supervisão pedagógica: princípios e práticas.* Campinas: Papirus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. **Formação continuada e gestão da educação.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico.** IESDE, 2007.

FORNARI, Carmem Lúcia; Horn, Geraldo Balduino. **Orientações Para Elaboração de Projetos e Monografias.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

FRANCIO, Alexandre de Paula. **Revista Gestão em Rede.** Out. 2006/nº 73.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã.** São Paulo: Cortez, 1992.

HORA, Dinair L. da. **Gestão democrática da escola.** 5. ed. Campinas: Papyrus, 1998.

KUENZER, A. Z. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação:** novos desafios para a gestão. In: Ferreira N.S.C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

KRUM, Myrian Cunha. *Legislação Educacional. Políticas Públicas e Gestão Escolar.* Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional. Santa Maria: UFSM, 2008, p. 16-25.

**LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9334/96.**

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional:** Uma questão paradigmática. Série Cadernos de Gestão. Volume I. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Revista Gestão em Rede.** Maio 2008, nº 85.

PEREIRA, Fabíola Andrade. **Revista Gestão em Rede.** Agosto 2006, nº 71.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica:** primeiras aproximações. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para ampliar o cânone democrático.** In: AVRITZER, Leonardo. Porto: Afrontamento, 2003.

SNYDERS, G. **A alegria na escola.** São Paulo: Manole, 1988.

TORRES, Rosa Maria. **Educação para todos:** A tarefa por fazer. Porto Alegre: Artmed, 2001.