



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

**O GESTOR EDUCACIONAL E A
DEMOCRATIZAÇÃO NO PROCESSO DE ENSINO:
ALGUMAS INDAGAÇÕES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MARIA GESSI PEREIRA NUNES

**Constantina, RS, Brasil
2009**

**O GESTOR EDUCACIONAL E A
DEMOCRATIZAÇÃO NO PROCESSO DE ENSINO:
ALGUMAS INDAGAÇÕES**

por

Maria Gessi Pereira Nunes

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: Profa. Me. Maiane Liana Hatschbach Ourique

**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

**O GESTOR EDUCACIONAL E A DEMOCRATIZAÇÃO NO
PROCESSO DE ENSINO: ALGUMAS INDAGAÇÕES**

elaborada por
Maria Gessi Pereira Nunes

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maiane Liana Hatschbach Ourique, Me. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Cristiane Ludwig, Me. (UFSM)

Tatiana Valéria Trevisan, Me. (FAMES)

Constantina, 08 de agosto de 2009.

RESUMO

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

O GESTOR EDUCACIONAL E A DEMOCRATIZAÇÃO NO PROCESSO DE ENSINO:ALGUMAS INDAGAÇÕES

AUTORA: MARIA GESSI PEREIRA NUNES
ORIENTADORA: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE
Local e Data da Defesa: Constantina/RS, 08 de agosto de 2009.

O estudo **O Gestor Educacional e a Democratização no processo de Ensino: algumas indagações** propõe uma reflexão sobre as práticas de gestão democrática na escola. Realiza também uma abordagem histórica da educação brasileira desde os tempos coloniais, época em que a escola torna-se autoritária e excludente. Juntamente com as mudanças sociais, a escola se transforma, tornando-se mais exigente e complexa, exigindo mais parceria e responsabilidade em sua gestão. A gestão democrática é indispensável neste processo de mudança. Na gestão democrática, a capacidade de pensar e trabalhar em equipe se evidencia e rompe com a subordinação política e submissão ideológica. O gestor possibilita o desenvolvimento democrático na escola, permitindo o exercício da participação no interior da prática administrativa e pedagógica. A construção do conhecimento acontece num ambiente democrático, com a superação das diferenças de forma a não abafar nem constranger o desenvolvimento do que é individual e do que é coletivo, rompendo com uma tendência burocrática e autoritária. A construção da cidadania dá-se no ambiente escolar, esclarecendo que ser cidadão é exercer plenamente, na sociedade, os direitos e deveres baseados no exercício da democracia.

Palavras chave: gestão, planejamento, participação, democracia.

ABSTRACT

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

O GESTOR EDUCACIONAL E A DEMOCRATIZAÇÃO NO PROCESSO DE ENSINO: ALGUMAS INDAGAÇÕES

**(The educational manager and the democratization in the teaching process: some
questions.)**

AUTHOR: MARIA GESSI PEREIRA NUNES

ADVISER: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE

Place and date of defense: Constantina/RS, 08th August 2009.

The study **The educational manager and the democratization in the teaching process: some questions** proposes a reflexion about the practices of the democratic management at school level. It also carries out a historical approach of the Brazilian education since the colonial period times when the school was authoritarian and excluding. Along with the social changes, the school has transformed itself, becoming more demanding and complex, demanding more partnership and responsibility in its management. The democratic management is indispensable in this change process. In the democratic management, the ability to think and work in teams is pointed out and it breaks the political subordination and ideological submission. The manager makes possible the democratic development in the school, allowing the participation in the core of the administrative and pedagogical practice. The knowledge building happens in a democratic environment, with the overcoming of differences without affecting the development of what is from the individual or collective, breaking a bureaucratic and authoritarian tendency. The building of the citizenship happens in the school environment, making clear that being a citizen is fully exerting, at social level, the rights and obligations based in the exercise of the citizenship.

Key words: Management. Planning. Participation. Democracy.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	06
CAPITULO I - REFLETINDO SOBRE A EDUCAÇÃO NO BRASIL – UMA ABORDAGEM HISTÓRICA	08
CAPITULO II - A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ATUAL CONTEXTO EDUCACIONAL	16
CAPÍTULO III - AS PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA ESCOLA	21
3.1 Gestão Democrática	21
3.2 Gestão Democrática e suas relações com o projeto político pedagógico, o currículo e a avaliação	22
3.3 Participação na escola e construção da cidadania	28
REFERÊNCIAS	30

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

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 estarmos cada vez mais atualizados e a par das teorias que surgem para podermos avançar na educação tanto quanto os outros setores evoluem.

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”. Já, o novo gestor vive da ação coletiva, integra, promove participação e compartilha ideias, ele não é o único que sabe e promove o desenvolvimento da autonomia no ambiente escolar. O que antes era trabalho exclusivo da direção hoje passa a ser compartilhado com a comunidade, com respaldo da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/1996), que prevê uma progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Para avançar, no entanto, 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 democrática e participativamente.

Ainda, pela crescente complexidade das organizações de ensino, 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. Portanto, a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente esclarecida das pessoas nas decisões. Representa não apenas novas ideias, 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 partir dessas reflexões, este trabalho monográfico está organizado em três capítulos, distribuídos da seguinte forma: o primeiro capítulo faz um resgate histórico da gestão educacional desde o Brasil-Colônia, época em que a educação brasileira se tornou massa de manobra das políticas públicas. O segundo capítulo faz uma abordagem da gestão democrática no atual contexto educacional, mostrando que a construção do conhecimento acontece num ambiente democrático, com a superação das diferenças de forma a não abafar nem constranger o desenvolvimento do que é individual e do que é coletivo, rompendo com uma tendência burocrática e autoritária. As práticas de gestão democrática e seu planejamento participativo, bem como participação na escola e a construção da cidadania, esclarecendo que ser cidadão é exercer plenamente, na sociedade, os direitos e deveres baseados no exercício da democracia. são tratadas no terceiro capítulo.

A gestão da escola não é um conjunto de ações apenas administrativas, mas também pedagógica. No contexto atual, a meta é coletivizar as ações da escola a fim de que o planejamento das ações se torne mais efetivo. A escola, sendo uma instituição social, necessita de parâmetros educativos mais sólidos que possam alicerçar as práticas democratizadoras.

- CAPÍTULO I -
REFLETINDO SOBRE A EDUCAÇÃO NO BRASIL – UMA
ABORDAGEM HISTÓRICA

O homem se diferencia dos outros animais pela sua condição racional, capaz de desenvolver habilidades sociais, de formar instituições e cercar-se de narrativas legitimadoras, conforme seus anseios, suas buscas e objetivos idealizados. É através do contato com seus semelhantes que ele constrói estruturas linguísticas para significar suas experiências, pensar e agir individual e coletivamente. É um ser social, pois nasce no seio da sociedade e para adaptar-se a ela ,e talvez transformá-la , precisa da educação.

O acesso à escola, por muitos anos no Brasil, só era conveniente e interessava a uma pequena parcela da população, a classe nobre ou rica, isto para garantir os interesses da política colonizadora portuguesa.

A educação brasileira se tornou massa de manobra das políticas públicas, em consequência dos valores autoritários que foram impostos no Brasil desde os tempos coloniais, ou seja, desde o momento em que nosso país foi invadido e dominado pelos interesses portugueses. Desde então, nosso sistema educacional persiste em ser excludente, seletivo e autoritário, oportunizando educação de qualidade apenas a uma pequena parte da população, enquanto que a uma grande parcela é negado esse direito.

Durante a época do Brasil-Colônia, a classe média se sentia descontente com tal condição de submissão, tanto que muitos grupos se uniram para acabar com esse papel. Mas esses grupos eram formados principalmente por grandes proprietários de terras que sonhavam com a emancipação para conquistar a hegemonia e a liderança sobre o país. Na verdade, o Brasil se libertaria de Portugal para constituir a burguesia brasileira, que tinha o objetivo de satisfazer as necessidades que lhe convinham – de modo semelhante ao

pensamento burguês europeu. Pode-se perceber que já nesta época não havia espaço para as classes populares, portanto, não houve luta, mas imposição de interesses particulares.

Além deste problema, o Brasil vivenciava o contexto da escravidão, onde o negro escravo era considerado como coisa, não como brasileiro e muito menos como cidadão. Nem todos eram considerados cidadãos que podiam gozar de direitos, a muitos eram estabelecidos apenas deveres. Só eram considerados cidadãos os indivíduos que possuíssem renda líquida anual que correspondesse a 100.000 cruzeiros, candidatos a cargos eletivos ou se fossem nomeados para altos postos do executivo.

Essa regra serviu para limitar os direitos educacionais estabelecidos pela Constituição Imperial. Ela garante em seu artigo 179, a todos os cidadãos, o direito a “instrução primária e gratuita, e os colégios e universidades, onde seriam ensinados os elementos das ciências, belas-artes e artes” (apud BARCELOS, 1933, p. 269). A escola se tornou um espaço ideológico responsável pela expansão das ideias da burguesia nacional, incumbida de perpetuar os interesses dessa classe.

Com esse conservadorismo nas relações escravocratas, a escola passa por baixa valorização. Constrói-se não para mudar essa situação, mas para contrariar o mundo do trabalho. Essa oposição se caracteriza pela estruturação de um sistema dual de ensino, ou seja, a educação das classes populares X educação das elites. De um lado, havia o sistema responsável pela educação da elite, comandado pelo poder central que objetivava fortalecer a categoria aliando-se ao ensino superior. Formava homens que ocupariam cargos de poder, como bacharéis e governantes, portanto, líderes sociais. E, de outro lado, o sistema responsável pela educação das classes populares. Este, de responsabilidade dos estados e oferecidos nos níveis primários e secundários. Ao contrário de formar homens de poder, este ensino reservava aos homens o aprendizado de ofícios manuais e para as mulheres ensinava-se a cuidar do lar, que mais tarde foi se transformando em formação para o exercício do magistério.

Esta situação de dualidade só serviu para dividir ainda mais as classes sociais e aumentar a exclusão das classes mais pobres ou menos privilegiadas. Ao mesmo tempo em que a educação das classes populares dizia prepará-las para o domínio do trabalho, a

sociedade em geral os tinha como desqualificados, pois reconhecia apenas a educação das elites como correta e útil à nação.

Mas quem acabou frequentando esse ensino destinado aos pobres foram as camadas médias da sociedade. Desta forma, o magistério feminino ganhou um certo prestígio. Somente a educação reservada aos homens é que ficou no patamar dos indivíduos mais nobres da sociedade.

Questionar valores, posturas, situação econômica, política não eram costumes da época. Também não se discutia na esfera pública sobre diretos políticos e o voto era manobrado de acordo com interesses hegemônicos. A educação passava a ser uma forma de manobrar as cabeças para o voto. Voto impensado, obrigatório, inconsciente. O silêncio, a obediência e a ordem eram regras. Alguns grupos que se atreviam a reivindicar direitos eram abafados pela polícia, suas palavras eram consideradas como violência e agressão.

Mesmo com esta situação, a preocupação com a educação dos menos favorecidos não ficou esquecida, apenas abafada por atos autoritários. Para muitos, a educação servia para educar as massas - consideradas incapazes - que precisavam ser adestradas para o trabalho escravo.

O século XIX termina sem alterações no sistema educacional. A educação ainda não era uma questão nacional, persistida e exigida por todos os setores sociais.

As características do século XIX carregam o embrião do novo século¹ que surge. O apadrinhamento e o mandonismo se legitimam principalmente na escolha dos cargos públicos, pois para a elite a única parcela da sociedade que possuía direitos era ela, aos outros não restava nada. Surgem, então, as mobilizações das classes operárias, que reivindicam, em conjunto com a classe média, um tratamento nacional para a questão educativa.

As universidades foram criadas a partir de meados do século XIX, mas ainda havia dualidade no ensino, o Estado era responsável pelo ensino primário e o poder central pelo ensino médio ou secundários e pelas universidades. Um dos problemas era o alto índice de analfabetismo que chegou a atingir 80% da população, ou seja, a maioria das pessoas não possuía nenhum grau de instrução. Esta situação começa a mudar com o desenvolvimento

¹ A expressão Novo Século refere-se ao século XX.

das indústrias, por volta de 1956, e o sentimento de nacionalismo. São feitas campanhas de alfabetização para a população e luta para garantir o ensino primário a todos. Os grandes responsáveis por essas campanhas faziam parte da classe média. Foram os articuladores do processo de melhoria da educação no Brasil.

Os analfabetos representavam a causa de todos os males no Brasil, o fracasso era culpa deles.

Hoje não há quem não reconheça e não proclame a urgência salvadora do ensino populares. O maior mal do Brasil contemporâneo é a sua porcentagem assombrosa de analfabetos. [...] O monstro canceroso, que hoje desvaloriza o Brasil, é a ignorância crassa do povo, o analfabetismo que reina do norte ao sul do país, esterilizando a vitalidade nativa e poderosa de sua raça (DÓRIA apud CARVALHO, 1989, p. 40).

Ao mesmo tempo em que se lutava pela educação como um direito, muitos analfabetos, eram excluídos, pois eram considerados incapazes, improdutivos. E, ao invés de serem atraídos pela escolarização, eram cada vez mais abandonados por ela. Em 1915, viu-se a urgência em treinar o povo para o trabalho e somente o serviço militar e o acesso à educação poderiam conseguir essa tarefa.

Ainda em 1915, é criada a Liga Brasileira contra o Analfabetismo, que se comprometia com o fim do analfabetismo até o Brasil completar o centenário da sua Independência. A alfabetização era vista como um meio para garantir a qualidade do voto e despertar o sentimento de nacionalismo.

Em 1924, é criada a primeira entidade nacional com o objetivo de reunir os profissionais da educação e os que lutavam pela sua legitimação, a ABE² (Associação Brasileira de Educação). Reuniram-se aos professores, jornalistas, advogados, políticos, escritores, engenheiros e demais pessoas interessadas na luta pela educação, na sua propagação e estudo das causas educacionais. A ABE tornou-se um espaço de debates, de busca de soluções no país inteiro.

A ABE era uma liga com múltiplos projetos, sendo um deles voltado a desenvolver uma reforma cívica e moral da sociedade por meio da erradicação do analfabetismo,

² Criada por Heitor Lyra da Silva. Com sede na Cidade do Rio de Janeiro, é uma Sociedade Civil, sem finalidade lucrativa, de utilidade pública (Federal e Estadual), apartidária e pluralista.

ampliando o número de eleitores. Os integrantes da ABE, perceberam que ampliar a oferta de ensino não era a única saída, era preciso reformar o currículo educacional com o intuito de preparar o indivíduo para a vida em sociedade.

Graças a ABE, a educação se consolida, ganha força nacionalmente. Dessa força nascem os pioneiros da educação, a primeira geração de educadores que expandiu ideias de uma hegemonia da Igreja Católica. A ABE exigia direitos iguais no que se referia à educação, ou seja, o Estado deveria se responsabilizar por melhorar e garantir o ensino a todos, independente de raça, cor, classe social ou sexo.

Em 1930, são criados o Conselho Nacional de Educação e o Conselho Consultivo do Ensino Comercial, que estabeleceriam os rumos, o norte para o ensino primário, secundário, superior e técnico-profissional. E, em 1934, a Constituição responsabiliza a união em planejar a educação nacional e zelar pelo seu andamento. Mas, somente em 1961 estabeleceu-se um plano nacional de educação com a promulgação da LDB.

A partir daí, a educação nacional toma um novo rumo. Luta-se pela universalização da escola básica a todos os cidadãos, a fim de qualificar a força de trabalho para expandir o mercado consumidor e garantir a democracia dos atores sociais. Mas, embora muitos avanços aconteceram, o setor educacional ainda carece de definições e consensos. Para não ferir os ideais capitalistas, muitos cidadãos foram excluídos do processo de ensino e esse processo foi desqualificado.

Mais tarde, os avanços das ciências e da tecnologia influenciaram largamente o campo educacional. A educação foi deixada de lado, embora nunca tenha chegada a ocupar um espaço central, não a inovando como faziam os outros setores sociais. Ela não acompanhava o desenvolvimento técnico-científico.

Constata-se que, juntamente com essa modernização, houve o crescimento das cidades e, conseqüentemente, o aumento da população. Este fato, de alguma forma, pressionou a expansão das ofertas educacionais, o que, por sua vez, geraria um maior grau de instrução. A modernização trouxe a necessidade de preparar melhor o trabalhador para se adaptar as inovações, isso pode ser visto no decréscimo do número de analfabetos e pelo aumento da procura nas escolas.

Apesar desse aumento de vagas, a educação não tratou a todos como iguais, violando o que estava explícito na Constituição de 1934, que confiava ao Estado a responsabilidade por oferecer educação gratuita e obrigatória. O que estava escrito na Lei não se efetivava, apenas para poucos.

Criado em 22 de janeiro de 1942, pelo decreto-lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas, o SENAI surgiu para atender a uma necessidade premente: a formação de mão-de-obra para a incipiente indústria de base. Já na ocasião, estava claro que sem educação profissional não haveria desenvolvimento industrial para o País. Aos pobres era reservado o primário, pré-vocacional e profissional e às classes médias e altas primário, secundário, com direcionamento ao propedêutico, ou seja, um ensaio para ingressar no superior.

Essa parceria não gerou muitas mudanças. O ensino continuava sendo dual, pois oferecia à classe rica o curso superior e a uma parcela da classe pobre, as séries iniciais. E, mesmo aqueles que frequentavam as séries iniciais, sofriam com as reprovações, chegando a desmotivá-los e evadirem do sistema educativo. Enquanto isso, a classe média ocupava cada vez mais espaço no campo educacional. Com isso, a oferta de ensino privado aumentou consideravelmente como afirma Teixeira:

Impunha-se o aparecimento da escola privada barata, ou então da escola pública gratuita. Como esta não estava nos propósitos embora inconfessáveis do governo, a saída única seria a improvisação da escola secundária acadêmica privada, com a facilitação do processo de equiparação (1977, p. 303).

A grande intenção da classe média era assumir o poder que outrora cabia somente a elite. A partir dessa pressão, o estado amplia as oportunidades exigidas pela classe média sem priorizar de fato a escolarização de todo e qualquer cidadão.

Após o golpe de 1964, ficou estabelecido que a União ficaria responsável por criar diretrizes e bases da educação nacional, ou seja, ditar as normas para o ensino de todo país e definir qual a porcentagem de contribuição em cada esfera administrativa, a fim de manter e desenvolver o ensino brasileiro. Ações concretas não eram vistas, apesar de estarem escritas na forma da lei. Para os sujeitos envolvidos diretamente na educação, a ideia era de que a escola abria portas, só através dela se poderia ascender socialmente.

A crise educacional era evidente, por isso, no início da década de 1960 essa questão foi debatida e problematizada por educadores, estudantes, enfim, por todos os que defendiam a escola pública de qualidade a todo cidadão brasileiro. Mas, em 1961 a Lei de Diretrizes e Bases foi promulgada e o que se viu foi que esta estabeleceu compromisso com o ensino privado, enquanto que o ensino público, principalmente o das classes menos favorecidas, ficou sem resposta aos problemas, nada de novo foi feito para ampliar ou melhorar este setor. Isto deixou os defensores da escola pública apreensivos, pois, afinal, mais uma lei era aprovada e apenas uma classe, beneficiada.

A partir daí, ocorreram diversas mobilizações que reivindicaram reformas de base nas questões educacionais. Essas mobilizações também contribuíram para que o papel da educação fosse repensado, colocando em discussão a ideia da escola como espaço de conscientização, principalmente política. Tiveram início vários movimentos interessados na alfabetização das massas, como o MEB (Movimento da Educação de Base) e o CPCs (Centros Populares de Cultura).

Durante o regime militar, aumentaram no país os índices de exportações, isso exigiu uma maior regulamentação do Estado para com o sistema educacional, aumentando as práticas autoritárias. Esta situação permaneceu até a metade da década de 1980, quando se começou a vivenciar, efetivamente, práticas mais democráticas. Mas até hoje o direito à escolarização é objeto de luta e reivindicação pela população nacional. Após vinte anos de um tortuoso regime militar, em 1985 o presidente estabeleceu que o ensino fundamental era o único caminho para a mudança.

Mas, embora as políticas públicas tentem empreender a universalização do ensino, este projeto carrega questões problemáticas. Milhões de crianças em idade escolar estão fora da escola e o índice de repetência é alto. Os professores são mal-remunerados, os livros e materiais didáticos são escassos, a taxa de alfabetização de adultos está entre as mais baixas do hemisfério. Percebe-se que, apesar do aumento populacional, o número de matrículas continua baixo. O fracasso governamental em proporcionar melhorias neste setor é evidente. Todos sabem das necessidades, sabem do que é preciso, mas os resultados efetivados a partir destes diagnósticos ainda são poucos.

Vários compromissos foram selados com o intuito de universalizar a educação e pouco foi feito. O acordo mais recente foi em 1998, a *Conferência Nacional de Educação Para Todos*, na qual se estabeleceu o *Plano Decenal de Educação Para Todos*, que teve a participação dos estados e municípios e foi amplamente discutido a fim de erradicar o analfabetismo e promover educação para todos.

Como descreve-se no início deste capítulo, o sistema educacional brasileiro tem raízes históricas, foi estruturado para satisfazer os interesses das classes dominantes em detrimento das menos favorecidas. Os objetivos das autoridades - opostos aos proclamados - fazem parecer que querem um ensino de qualidade quando, no entanto, querem manter a população ignorante, pobre e passiva perante aos fatores sociais.

Hoje, a responsabilidade pela educação é dividida entre os governos Federal, Estadual e Municipal. Cada uma dessas esferas aplica um determinado percentual em educação, possuindo autoridade e autonomia sobre cada uma delas. Essa autonomia tem duplo sentido. Por um lado, permite uma maior liberdade quanto à tomada de decisão. Por outro, a esfera federal está deixando de cumprir com responsabilidades que eram suas para atribuí-las aos estados e municípios. Essa autonomia, na verdade, transformou-se em alívio para a União, pois no momento em que ela dá a outros, tira um grande peso de suas costas, a responsabilidade pela educação do povo.

O grande problema é que a maioria dos gestores da educação e professores não estão interessados em formar cidadãos, mas em beneficiar seu próprio emprego. A educação é convocada para expressar uma nova relação entre desenvolvimento e democracia. Relação baseada no diálogo, diálogo que os gestores devem estabelecer com a comunidade escolar.

A democratização do ensino por meio das ações concretas da gestão escolar é o que trata o próximo capítulo.

- CAPÍTULO II -
A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ATUAL CONTEXTO
EDUCACIONAL

No atual contexto histórico, vive-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 objetivas para a implosão das relações objetivas, para a explosão 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, extinguindo a 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 ao 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.

Para se inscrever neste mundo novo do trabalho é indispensável a capacidade de pensar e de trabalhar em equipe. As aptidões cognitivas e atitudinais requeridas neste novo mundo do trabalho rompem com as aptidões de subordinação política e submissão ideológica. (PIMENTA, 1993, p. 74)

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.

A escola é o lugar privilegiado para a construção e o exercício da parceria e “companheirice” oportunizados pelo conhecimento, como base das relações humanas. O objetivo específico do trabalho escolar é o próprio conhecimento. Portanto, a função sócio-política da escola está diretamente vinculada ao cerne ou eixo ou base da relação no mundo novo que emerge. A função sócio-política da escola, hoje, é trabalhar competentemente com seu próprio objeto de trabalho. Cabe à administração compartilhada da escola o acompanhamento, a vigilância e a orquestração desta competência. Como educadores de apoio os responsáveis pela administração devem garantir as condições e os apoios necessários para que, no ato pedagógico, na relação Professor-Aluno, os alunos ampliem seu conhecimento e, ao mesmo tempo, sejam produzidas, em todos e em cada um, as aptidões cognitivas e atitudinais necessárias neste mundo novo, humanamente cada vez mais exigente (MARQUES, 1994, p. 94).

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 acontece num ambiente democrático, com a superação 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.

Na realidade, é evidente a relação de interdependência que existe entre a escola e a sociedade que lhe deu origem. Ao longo dos tempos, a escola sofreu forte influência do meio em que está inserida, sendo utilizada para veicular ideias, sem nunca deixar de dar o seu contributo para a inovação de um contexto. Muitos são os projetos educativos que

procuram realizar uma discussão constante com a comunidade sobre os caminhos tomados por esta, no entanto, também são muitos os momentos em que as práticas educativas se fecham aos acontecimentos cotidianos, sem perceber que é justamente esse debate que contribui para a formação da autonomia, cidadania, criticidade.

Uma das características mais marcantes desta interdependência é o fato de, na maioria dos casos, os professores, sendo os atores principais, não se dão conta do seu papel. Têm, pois, que começar por entender o que se passa para que, conscientemente, possam desempenhar seu o papel.

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 escola tem papel fundamental na formação da cidadania, revela o caráter estratégico de uma gestão para o exercício desta função política e social. No âmbito da escola propriamente dita, passa-se a uma concepção de gestão do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de um todo mais amplo, relacionado não apenas a uma comunidade interna (docentes e discentes, funcionários), mas que se articula com as famílias e a comunidade externa. Assim, não por acaso, o diretor ou unidade administrativa dirigente passam a ser chamados de “gestor”, “núcleo gestor” e expressões congêneres. (FREIRE, 1996).

Cabe ressaltar que não se trata apenas de uma simples troca de expressões, o que está a ocorrer é o reconhecimento da escola enquanto instituição caracterizada por uma cultura própria, atravessada por relações de consenso ou conflito, marcada por resistência e contradições. A existência de linhas de investigação de base qualitativa no campo educacional foi decisiva para o aprofundamento dessas noções.

Tem-se, ao longo da história, uma tradição de gestão de cunho centralizador. Trata-se de uma herança que se instala desde os primórdios da Colônia, passando pelo Império, até as diferentes formas de organização da República. A centralização está tão entranhada na base da organização do sistema educacional brasileiro, quanto no interior da própria escola. Assim, numa cadeia interminável de relações de controle, a centralização marca as

relações entre os órgãos de administração do sistema nas diferentes esferas do poder público, assim como naquelas entre eles e a escola.

Daí que a qualidade da gestão tenha 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.

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.

É provável que os atuais responsáveis dos estabelecimentos de ensino não estejam preparados (ou não sejam as pessoas adequadas) para assumir os novos papéis e responsabilidades, que advém do exercício da gestão num sistema descentralizado. No primeiro caso, há uma necessidade evidente de programas de desenvolvimento profissional, abrangentes e contínuos (NETO, 1996, p. 18).

Chamamos a atenção para a necessidade de não se perder de vista a distinção necessária e esclarecedora entre a Pedagogia, “ciência prática da educação”, e a “práxis educacional” propriamente dita. Os especialistas que produzem a “ciência prática da educação” só acidentalmente se identificam com os especialistas que conduzem a “práxis educacional”. Ser um “educador-em-processo” significa estabelecer decisões que dependem do “educador em reflexão”. Se o gestor da educação já não se identifica necessariamente com a própria condição de educador, ou seja, se ele é “da gestão” e não “da educação”, suas decisões não serão inspiradas nem pela ciência prática da educação - que desconhece - e nem pela práxis educacional - em que não se reconhece. Não haverá como concretizar em sua escola a dialética da Pedagogia e da Educação, se ele como gestor não dominar os elementos do “par dialético” a partir do qual deveria orientar sua gestão.

Se muitos “gestores não-educadores” determinam a ação de supervisores e professores “não-muito-educadores”, o que temos, finalmente, é o fracasso da gestão democrática, que significa, inevitavelmente, o fracasso da educação. A recíproca dessa

afirmação contém em si a diretriz necessária: o sucesso da gestão da educação e o sucesso da educação. Os limites da gestão na educação estabelecem-se, conseqüentemente, pelos limites da própria ação educacional.

Claro está que esta mudança de atitudes e de comportamentos poderá depender também de fatores que transcendem a escola e as próprias ações de formação e cujo estudo não corresponde ao âmbito desta análise.

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” que a integram.

Concluindo, pode-se dizer que cabe ao gestor ingressar a escola em uma rede que liga diversos grupos de interesse. Estes devem ter uma atitude o mais ativa possível de modo a que esta rede não caia nos mesmos erros do passado estagnando o processo educativo.

- CAPÍTULO III -
PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA ESCOLA E SUAS
PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS

3.1 Gestão Democrática

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, não eximindo seus agentes, nem o governo, nem a sociedade de lutar pela universalização da competência intelectual e da consequente responsabilidade e envolvimento na construção do futuro.

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

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

As características individuais também são importantes para uma gestão participativa bem sucedida. O universo da escola é particularmente complexo e específico. O diálogo só pode ser frutífero a partir de um esforço de aproximação onde todos tendem a perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir de sua própria história construtiva. Ou seja, ver o outro tal qual ele mesmo se vê. Isso significa dizer que, para entender a escola, é necessário praticar constantemente o exercício da participação em todos os seus sentidos: internamente à prática administrativa, na

inserção política transformadora e emancipadora, no diálogo intelectual com todas as outras áreas de conhecimento e - provavelmente a dimensão mais difícil de cada um consigo mesmo - por meio do autoconhecimento, procurando tornar-se uma pessoa mais sensível, tolerante e atenta ao diferente, aos seus direitos e à contribuição que ele seguramente tem para dar. Buscar sempre construir comunicativamente o consenso pelo diálogo com todos os envolvidos, e não apenas com aqueles que comungam das mesmas ideias.

Sendo assim, a gestão democrática consiste na mediação, problematizando, incentivando, criando novas ideias que estimulem sua equipe escolar, para desenvolver novas atividades que possam ser construtivas para a escola. Assim, um gestor democrático, que forma cidadãos críticos, permite à comunidade compartilhar seus conhecimentos para auxiliar na aprendizagem, numa ação que é coletiva e solidária ao mesmo tempo.

3.2 Gestão Democrática e suas relações com o projeto político pedagógico, o currículo e a avaliação

O planejamento escolar requer qualidade técnica e política. O projeto político pedagógico (PPP) define o modelo de cidadania que se quer para crianças e jovens. Tal concepção se expressa no currículo e nos métodos eleitos para envolver a comunidade escolar em termos de participação e cooperação. A partir dessa atitude, desenvolve-se a autonomia, a responsabilidade e a criatividade como processos e como produtos do projeto. Segundo Vasconcelos:

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

Na realização do PPP, não pode haver comodismos ou aligeiramento nas discussões e na elaboração teórica, tem que ter compromisso com a instituição. Para se

fazer um projeto significativo é preciso envolver as ideias e propostas, bem como a tendência pedagógica que a escola considera importante em seu contexto, vislumbrando o que está adequado e o que precisa mudar. Ainda, é preciso avaliar as condições objetivas de espaço e tempo para encontros, reflexões, elaboração e acompanhamento de exercício democrático na escola.

O currículo é elaborado de acordo com a realidade dos alunos e a avaliação é a construção de práticas de caráter diagnóstico do próprio processo de desenvolvimento dos diferentes saberes construídos. Neste sentido, a educação está fundada em valores humanistas de solidariedade, justiça social, honestidade, responsabilidade e respeito às diferenças como condição da construção social do conhecimento..

As conquistas de nosso tempo oportunizam e demandam a competência do prazer de aprender, de pensar e de conviver. 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 conquistas, 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.

Deste ponto de vista derivaram três grandes conjuntos de direitos - os direitos civis, políticos e sociais - que são considerados hoje como de valor universal, bem como indivisíveis. O primeiro conjunto, os direitos civis - refere-se à liberdade: a liberdade da pessoa, as liberdades básicas de pensamento e crença, fala, movimento e associação e o direito à justiça. Os direitos políticos referem-se ao direito do indivíduo a pertencer a uma comunidade política e a participar no exercício do poder político, escolhendo os líderes políticos e exercendo o controle político e judicial. Os direitos sociais referem-se aos direitos do indivíduo à segurança pessoal e à propriedade, incluindo o direito à educação e à equidade social e econômica. Em síntese, a tradição liberal enfatiza os direitos dos indivíduos e sua proteção contra o uso arbitrário do poder, ao passo que a tradição republicana privilegia a noção de pertencimento e obrigação coletivos.

A escola, como uma das mais importantes instituições sociais num Estado democrático, precisa incorporar em sua estrutura e em sua prática pedagógica a educação para a participação cidadã, através da instalação e funcionamento efetivo do seu colegiado deliberativo. Como escreve Weffort (1995, p. 99), a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. 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.

3.3 Participação na escola e construção da cidadania

Para o paradigma da escola cidadã, a escola é o *locus* 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, “o ponto nodal de toda mudança na educação passa pela mudança na unidade escolar, lugar onde se concretiza o esforço global do ensino-aprendizagem” (SILVA, 1996, p. 55).

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 de frente os problemas dessa instituição e do sistema educacional como um todo.

Para o modelo de 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 instância social de contradições propícias ao debate construtivo e, sobretudo, 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, pode-se encontrar no vocabulário correntes de 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 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. 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 o integram.

A escola cidadã visa à construção de sujeitos que possam vivenciar uma participação ampla, no nível da autogestão e da definição de política e de planejamento, na qual eles possam determinar seus objetivos, escolher seus meios e estabelecer os controles pertinentes sem uma referência a uma autoridade externa, diríamos uma autoridade descomprometida com a escola.

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

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.

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

Mesmo que a escola seja particular ou comunitária, não deve comportar-se com mentalidade particularista, pois, sendo uma tarefa de todos os cidadãos, todos estão

chamados a informar-se, interessar-se e participar de sua vida e atividades. A escola participativa transforma seu espaço físico em centros de atração e de exercício das atividades da comunidade, onde os pais dos alunos podem praticar diariamente aulas de ginástica, de estética, de línguas estrangeiras etc.

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

Todas as categorias de alunos precisam estar representadas nos órgãos colegiados da escola. Para que os representantes sejam considerados como delegados é necessário que mantenham contatos com seus representados. Para que isto se torne possível, é preciso que a escola consiga fornecer os meios necessários, tais como tempo, local, meios de divulgação da informação. O aprendizado da representação no colegiado da escola será certamente transferido para as situações da vida adulta como governante ou como governado.

É fundamental que o aluno, tanto individualmente como na condição de grupo adquira um papel de autêntico co-gestor de sua educação. Para tanto, precisa substituir o papel de executor passivo das ordens dos educadores, de submissão a critérios e programas, de escuta e cumprimento de mensagens para o de colaborador ativo em sua educação, participante no diálogo, membro ativo na elaboração e gestão do programa escolar, dos métodos e técnicas de ensino e participe da gestão de sua escola.

A representação de alunos no colegiado da escola, renovada anualmente, precisa ter, de preferência, presença numérica paritária aos demais componentes a fim de assegurar aos estudantes o direito de serem protagonistas ativos da escola.

A descentralização e a autonomia das escolas abrem espaço para a participação e a democratização num sistema público de ensino. Estas formas práticas de formação para a cidadania se dão de modo privilegiado na participação no processo de tomada de decisão dentro do colegiado da escola. Este conselho é o órgão mais importante de uma escola autônoma e a base da democratização da gestão escolar.

Segundo Gadotti (1995), quatro grandes princípios devem reger a administração de um sistema único e descentralizado de ensino: a gestão democrática, a comunicação

direta com as escolas, a autonomia da escola e a avaliação permanente do desempenho escolar. A gestão democrática supõe a descentralização do poder para a instância da unidade escolar, eliminando as incontáveis instâncias de poder intermediário. A comunicação direta com as escolas parte do pressuposto de que a escola é o *locus* central da educação e, por isso, deve tornar-se o polo irradiador da cultura, para reproduzi-la e para elaborá-la. A autonomia implica em que cada escola tenha poder para escolher e elaborar seu próprio projeto educativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, pode-se concluir que no passado a sociedade tinha forte traço autoritário e a escola não fugia dessa regra. Hoje, a sociedade e a escola tem o compromisso com a democracia, ou seja, com o acesso a todos na escola, ao contrário do que no passado em que apenas alguns a frequentavam. Isto se tornou possível graças à participação, pois ela gera o compromisso de todos na busca de objetivos desejados, todos se sentem co-responsáveis.

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

Diante da realidade que aí está, o gestor tem uma grande missão, já que apostamos na educação, mediar o processo de democratização dentro e fora do espaço escolar, afinal a escola não é uma ilha, faz parte de uma sociedade que é excludente, individualista, mecanicista. Para isto se concretizar, o gestor não poderá trabalhar sozinho, mas com a ajuda de toda a comunidade escolar, comprometida com um novo espaço de convivência.

Pode-se enfatizar que o gestor deve ser capaz de desempenhar papel catalizador - que prevê soluções, que se compromete com o processo de transformação, que conhece as condições do meio e os homens, a fim de poder inspirar, estimular, orientar e criar o clima necessário à criatividade, ao mesmo tempo que valoriza e trabalha em grupo em prol da melhoria do ensino.

Necessariamente, o gestor precisa estar comprometido com o trabalho pedagógico, consciente da necessidade de democratizar o ensino e lutar pela conquista da autonomia que lhe permite criar e decidir em todo âmbito escolar.

Partilhando a gestão com a comunidade, a escola fica cada vez mais 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 juntos, unidos, é muito mais fácil encontrar caminhos. “Quando a gente sonha sozinho, não passa de um sonho. Quando a gente sonha junto é realidade”.

Por fim, pode-se ainda afirmar que, para exercer ativamente esta participação, a comunidade escolar precisa estar preparada para tal, estar familiarizada, íntima de tal processo. Então, a escola tem o compromisso de educá-la para isso, já que a Constituição Federal brasileira no Art. 205 diz que “a educação tem como princípio básico a preparação do indivíduo para o exercício pleno de sua cidadania”. É imprescindível conscientizá-la que é através da participação que podemos reivindicar nossos direitos de cidadão.

REFERÊNCIAS

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

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

COLL, César. “**Educação, escola e comunidade: na busca de um novo compromisso**”. Pátio. Artmed. Ano 3, nº10, ago./out., 1999, p. 9-12.

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

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

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

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

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

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

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

REVISTA MUNDO JOVEM. Abril de 2000, nº 305 e Agosto de 2000, nº 309.

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

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

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

NETO, Augusto Ferreira. **Projeto Político Pedagógico da Escola.** In: Revista AMAE, Belo Horizonte, 1996.

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

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

PIMENTA, Selma Garrido. **A construção do projeto político pedagógico na escola de 1º grau.** In. Série Idéias nº 8. São Paulo: FDE/ Governo do Estado de São Paulo, 1993.

MEDINA, Antônio; CANAM, Silvia Regina. **Polígrafos das disciplinas de Gestão Escolar e Planejamento e Gestão da Educação.**

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

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

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

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

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

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

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

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