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

GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROPULSORA DE APRENDIZAGENS SIGNIFICATIVAS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Marcia Cristiane Soares

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2011

GESTÃO DEMOCRÁTICA
COMO PROPULSORA DE
APRENDIZAGENS SIGNIFICATIVAS

por

Marcia Cristiane Soares

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

Orientadora: Profa. Me. Cristiane Ludwig

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2011

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

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA
COMO PROPULSORA DE
APRENDIZAGENS SIGNIFICATIVAS

elaborada por
Marcia Cristiane Soares

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cristiane Ludwig, Me (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Daniele Rorato Sagrillo, Me (UFSM)

João Luis Pereira Ourique, Dr (UFPel)

Maiane Liana Hatschbach Ourique, Me (UFSM)

Santa Maria, 16 de setembro de 2011.

Dedico aos meus pais e demais familiares, que apóiam e respeitam o esforço incansável para manter ativa a busca incessante de conhecimento e aprimoramento profissional.

Agradeço a Orientadora Cristiane Ludwig, pela atenção e incentivo.

Aos gestores que dedicaram um pouco de seu tempo para colaborar com minha pesquisa.

E, também, as tutoras Mariza e Talita, pela dedicação e força dada.

Nunca deixe que digam que não vale à pena acreditar no sonho que se tem ou que seus planos nunca vão dar certo.

Quem acredita sempre alcança.

(Renato Russo)

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROPULSORA DE APRENDIZAGENS SIGNIFICATIVAS

AUTORA: MARCIA CRISTIANE SOARES
ORIENTADOR: PROFA. CRISTIANE LUDWIG
Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul, 16 de setembro de 2011.

Este estudo investiga como a ação dos gestores, neste caso apresentados nas figuras dos diretores/vice-diretores, na perspectiva da gestão democrática, sob os princípios da participação, autonomia e organização de órgãos colegiados, é capaz de possibilitar a construção de aprendizagens significativas pelos envolvidos no processo educacional. Através de referenciais teóricos e da aplicação de um questionário em três gestores, diretores de escolas públicas da Região Metropolitana do Rio Grande do Sul, foi possível caracterizar a gestão democrática, identificando os princípios da participação, da autonomia e da organização dos órgãos colegiados. Ainda, apontar as ações do gestor, no contexto específico desse estudo nas figuras do diretor/vice-diretor, que contribuem para a promoção de práticas educativas, visando à construção de aprendizagens significativas na escola. Como também apresentar os desafios frente à democratização da gestão escolar, reconhecendo as dificuldades e apontando possibilidades de superação. Nesse sentido, convém destacar que a gestão democrática tornou-se legítima após a promulgação da Constituição de 1988, sendo construída com a elaboração do Plano Decenal da Educação em 1993, com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 e com a sanção da lei 10172/01 (Plano Nacional da Educação). Através dela, as escolas consolidam os princípios da participação coletiva no processo educacional, da autonomia para decidir os rumos da educação e da organização de órgãos colegiados que visam estabelecer um diálogo aberto e permanente entre gestores, professores, alunos, pais e a comunidade como um todo. Ao atuar sob a luz destes princípios, desencadeia-se o processo de aprendizagem significativa, em que os saberes integram um viés pessoal e ao, mesmo tempo, contribuem para práticas cidadãs, pois serão trabalhados em espaço favorável para a participação, ultrapassando questões burocráticas e ações isoladas.

Palavras-chave: Gestão democrática. Gestor. Aprendizagem significativa.

ABSTRACT

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA
COMO PROPULSORA DE
APRENDIZAGENS SIGNIFICATIVAS
(Democratic Management Significant Learning as a Driver)
AUTHOR: MARCIA CRISTIANE SOARES
ADVISER: PROFA. CRISTIANE LUDWIG
Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul, 16 de setembro de 2011.

This study investigates how the actions of managers, in this case shown in the figuresof the directors / deputy directors from the perspective of democratic management,under the principles of participation, autonomy and organization of collegiate bodies, can enable the construction of meaningful learning by involved in the educational process. Through theoretical and application of a questionnaire in three managers, directors of public schools in the metropolitan region of Rio Grande do Sul, it was possible to characterize the democratic management, identifying the principles of participation, autonomy and the organization of collegiate bodies; point the actions of the manager, director / deputy director, which contribute to the promotion ofeducational practices in order to construct meaningful learning in school, presentingthe challenges facing the democratization of school management, recognizing the difficulties and possibilities of overcoming pointing. Is valid to point out that thedemocratic management has become legitimate after the promulgation of the 1988 Constitution, and was constructed with the preparation of the Ten Year Plan of Education in 1993, the approval of the Law of Guidelines and Bases of 1996 and thesanction of the law 10172/01 (National Education). Through this, schools consolidatethe principles of participation of all of the educational process, the autonomy to decidethe direction of education and organization of collegiate institutions seeking to establish a permanent and open dialogue between managers, teachers, students, parents and community. By acting in the light of these principles, triggers the processof meaningful learning, where knowledge and personal bias have, same time,contribute to citizen practices, they will be worked out in a favorable location for participation, overcoming bureaucratic and isolated actions .

Key-words: Democratic management. Manager. Meaningful learning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 10
CAPÍTULO 1 OLHARES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA 13
1.1 Os princípios da gestão democrática: participação, autonomia e organização..... 16
CAPÍTULO 2 AÇÃO DO GESTOR, DIRETOR E VICE-DIRETOR, EM PROL DAS SIGNIFICATIVAS..... 24
CAPÍTULO 3 DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA...... 28
CONCLUSÃO..... 33
REFERÊNCIAS..... 37

INTRODUÇÃO

Este estudo foi originado no confronto diário de uma diretora de escola municipal e supervisora escolar de escola estadual do município de Gravataí, situação na qual a autora deste trabalho está inserida, despertando a necessidade de aprofundar as questões relativas à gestão democrática na escola. Pois, segundo Lück (2010a, p. 19) “as questões de descentralização do ensino, sua democratização e autonomia da gestão escolar estão postas em contínuo debate na educação brasileira”.

Nesse sentido, a pesquisa objetiva analisar se a ação dos gestores, neste caso apresentados nas figuras dos diretores/vice-diretores, na perspectiva da gestão democrática, sob os princípios da participação, autonomia e organização de órgãos colegiados, é capaz de possibilitar a construção de aprendizagens significativas pelos envolvidos no processo educacional.

A análise partiu da seguinte problemática: como os gestores, diretores/vice-diretores, na perspectiva da gestão democrática, desenvolvem os princípios da participação, autonomia e organização dos órgãos colegiados, agindo em prol da possível construção de aprendizagens significativas dos envolvidos no processo educacional?

Sob tal contexto, traçou-se um diálogo reflexivo com alguns pesquisadores da área, como Lück, Andriollo, Dalbério, Bordignon, Paula, Scheneckenberg, Monteiro, Gentili, Paro, Zanlourenço, Silva, Hoffmann, Esteban, Santos, Aguiar, Trigo e Costa, Arendt, além das legislações e produções governamentais. O diálogo com estes autores possibilitou articular e compreender as ações de três sujeitos-gestores, diretores de escolas públicas localizadas na Região Metropolitana do Rio Grande do Sul, a partir da visita às escolas e da aplicação de um questionário, contendo as seguintes questões: “O que você entende como gestão democrática na escola?”; “Quais as ações desenvolvidas que possibilitam uma efetiva participação da comunidade escolar?”; “Quais os desafios (dificuldades) que você gestor encontra

para promover os valores críticos, autônomos e participativos entre a comunidade escolar?”.

Esse diálogo tem como propósito, caracterizar a gestão democrática, identificando os princípios da participação, da autonomia e da organização dos órgãos colegiados; apontar as ações do gestor, no caso específico desse estudo das figuras do diretor/vice-diretor, que contribuem para a promoção de práticas educativas, visando à construção de aprendizagens significativas na escola; apresentar os desafios frente à democratização da gestão escolar, reconhecendo as dificuldades e apontando possibilidades de superação.

É importante destacar que:

> A escola existe para servir a comunidade onde se situa. Ela precisa ser um fórum aberto de participação, onde se efetiva a democracia. E esta somente se concretizará, de fato, quando a comunidade (o povo) tomar as rédeas e decidir ousada e corajosamente os rumos de sua história. (...) Portanto, é indispensável que a escola chegue à família e a traga para dentro de si. Forme uma comunidade ou um grupo para discutirem problemas de interesse comum. A permanência do grupo supera relações efêmeras (DALBÉRIO, 2009, p. 146).

Dessa forma, a escola, pela via reflexiva, é uma instância capaz de promover a transformação social. Na medida em que se torna um espaço intersubjetivo visa ampliar as experiências pedagógicas, uma vez que está aberta ao outro na sua diferença. Dessa forma, possibilita uma prática crítica, capaz de ultrapassar o modelo de escola que visa unicamente transmitir os conhecimentos em formato acabado.

Essa transformação social pode ser movimentada pelos envolvidos no processo educacional, gestores, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade local, que ao incorporar em seu cotidiano práticas coletivas, dinâmicas e flexíveis reelaboram a sua realidade, promovendo a aprendizagem significativa com olhares para o futuro. Segundo Dalbério (2009, p. 83):

> [...] quando homens, mulheres e crianças com diferentes culturas, valores e experiências de vida se reúnem, formam um coletivo que pode se unir ou se aproximar por aspirações e interesses que representam o bem comum. Assim, a gestão democrática buscará formas de trazer os pais, os alunos, os

> professores e demais trabalhadores da escola para discutir os seus projetos e decidir seus rumos.

Sob esses aspectos, estrutura-se o trabalho da seguinte forma: o Capítulo 1 denominado “Olhares sobre a gestão democrática” caracteriza a gestão democrática de acordo com a legislação vigente, bem como mostra os princípios da participação, autonomia e organização de órgãos colegiados, evidenciando a construção do plano político pedagógico, a eleição de diretores de escola e a atuação dos conselhos escolares; o Capítulo 2 intitulado “Ação do gestor, diretor/vice-diretor, em prol das aprendizagens significativas” aponta como o gestor, dentro da possibilidade de gestão democrática, promove o processo de aprendizagem significativa, contribuindo para a melhoria da qualidade das práticas educativas; o Capítulo 3 “Desafios e possibilidades da gestão democrática” apresenta os desafios frente à democratização da gestão escolar, reconhecendo as dificuldades e apontando possibilidades de superação, a partir de ações democráticas dos diretores/vice-diretores.

CAPÍTULO 1
OLHARES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Primeiramente, faz-se necessário evidenciar que a gestão democrática do ensino público tornou-se legítima com a Constituição Federal de 1988 que assegura no seu artigo 206, inciso VI: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, tornando explícita a necessidade de colocar em suspenso as práticas autoritárias no processo escolar.

A construção de três documentos corroboraram para a implementação de práticas participativas e democráticas. Em 1993, elaborou-se o Plano Decenal de Educação para Todos. Na referência as questões relacionadas à gestão, mostrou-se que é preciso fortalecer a escola como instituição-chave no processo de ensino e de aprendizagem. Isso implicou na compreensão de que a escola se “encontra fragilizada ou enfraquecida quando as decisões que afetam o seu dia-a-dia são tomadas por instâncias distantes da prática escolar” (p. 32). Em face disso, “os esforços das instâncias legais se voltaram para a criação de estratégias, a fim de fortalecer o processo de ensino e de aprendizagem, ressaltando a participação da família e da comunidade no processo educativo” (p. 40). Os propósitos do paradigma participativo e democrático indicaram a necessidade do “fortalecimento da gestão democrática da escola mediante a constituição e aperfeiçoamento de colegiados dos membros da comunidade escolar para a participação ativa na definição dos objetivos de ensino e da avaliação de seus resultados” (p. 40). “O desenvolvimento de novas perspectivas para a gestão educacional era imprescindível. Essa tarefa coube à escola como espaço legítimo de ações educativas, na busca do fortalecimento de sua gestão e autonomia” (p. 46). Em 1996, aprovou-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que mostra no Artigo 14º:

> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
>
> I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

> II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Em 2001, foi sancionada a Lei 10172/01 instituindo o Plano Nacional da Educação (PNE), reafirmando o que a Constituição de 1988 e a LDB previam sobre gestão democrática.

Ao assegurar em lei a gestão democrática, superou-se as noções de administração escolar que, segundo Andriollo (2008), durante décadas, seguiu de forma muito semelhante à da administração de empresas, fazendo com que a escola deixasse de atender as necessidades da clientela e não cumprisse o seu papel político-pedagógico. Já Dalbério (2008) destaca que a gestão é a geração de um novo modo de administrar a realidade, sendo por si mesma democrática, traduzindo a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Segundo Bordignon (2005, p. 5-6):

> O princípio da gestão democrática da educação pública, com status constitucional, e os dispositivos legais relativos a sua implementação, representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática. São resultados de um processo instituinte do novo fundamento de gestão democrática da educação a desfazer o paradigma patrimonialista.

O ato de gerir uma instituição de ensino pressupõe agir de forma conjunta, sendo que o diretor/vice-diretor necessita buscar em cada integrante da comunidade interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico, a ligação um com o outro, tendo respeitadas as diversidades e compartilhadas as responsabilidades. O que implica evidenciar que não existe ação isolada e independente, já que o diálogo se dá pelos contornos da intersubjetividade, em que se objetiva o desenvolvimento da aprendizagem e da formação humana em seu sentido mais amplo. Tal conjuntura se volta para a construção de um ambiente em que predomina a integração dos atores envolvidos, desde que considerada a pluralidade de suas vozes. De acordo com Paula e Schneckenberg (2008, p. 5):

> A escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida neste processo de reestruturação, compromete-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada com os assuntos propostos pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e, consequentemente, eficazes.

A luz dos pressupostos participativos e democráticos, o processo educacional assenta suas bases em referenciais dinâmicos, contínuos e globais. Nesse caso, as ações pedagógicas são conduzidas por canais comprometidos com o desenvolvimento de concepções que visam não só uma formação técnica de conteúdos, mas também uma formação voltada para os valores, a visão crítica, a leitura de mundo, entre outros. O empenho se volta na tentativa de superação de iniciativas que, segundo Lück (2010a, p. 25):

> a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização de atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos.

A gestão democrática do ensino baseia-se nos processos de participação e autonomia. Segundo Monteiro (2007, p. 365):

> A gestão democrática do ensino é um ideal de educação baseada em princípios que contemplam os interesses comunitários, ao garantir descentralização, autonomia na tomada de decisões, ampla participação e efetiva formação e informação aos participantes para que programem as mudanças na formação dos alunos.

Esses princípios são fortalecidos pelos órgãos de colegiados que compartilham as responsabilidades com a comunidade interna e externa à escola. É nessa direção que Gentili (2008, p. 106) comenta: “a luta por um mundo mais justo e a luta por uma nova educação são parte de uma mesma práxis transformadora”.

1.1 Os princípios da gestão democrática: participação, autonomia e organização dos órgãos colegiados

Dentre os princípios básicos da gestão democrática do ensino público está a participação efetiva da comunidade escolar e local, envolvida em promover ações pedagógicas, com vistas à construção da coletividade e da cidadania.

Entende-se que, segundo Pequeno (s.a., p. 4):

> A cidadania é a condição social que confere a uma pessoa o usufruto de direitos que lhe permitem participar da vida política e social da comunidade no interior da qual está inserida.[...]Ser cidadão, nessa perspectiva, é respeitar e participar das decisões coletivas a fim de melhorar sua vida e a da sua comunidade.

Cada ser humano tece relações no meio em que vive. Dessa forma, cabe ter consciência da importância de sua participação nos processos sociais. Lück (2010b, p. 61) afirma que "mediante uma atuação participativa em seu contexto, a pessoa, ao mesmo tempo, contribui tanto para a construção desse contexto como para seu próprio desenvolvimento pessoal, como ser humano e cidadão". A mesma autora destaca que o ser humano tem necessidade de se integrar na sociedade e "de se sentir parte dela e por ela responsável, de harmonizar e coordenar esforços do grupo com a finalidade de realizar um trabalho mais efetivo, contribuindo para o bem de todos" (2010b, p. 62). Em sentido pleno, a participação

> [...] é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção do espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos (LÜCK, 2010b, p. 30-1).

A escola, por sua vez, é uma das instituições sociais mais próximas dos indivíduos. Por isso da importância em criar, na escola, espaços que possibilitem uma prática participativa. De acordo com Monteiro (2007, p. 377):

> [...] a participação visando à tomada de decisão exige a adaptação do indivíduo às experiências participativas: com esforços pessoais e organizacionais (hierarquia e responsabilidade), tanto nas questões de interesse do grupo e intensidade exigida pelo trabalho a executar como na superação dos usos e costumes desse meio social (comunitário, familiar, escolar, político, profissional).

No entanto, esses espaços demandam ser organizados para que todos possam participar de forma igual, pois segundo Gentili (2008, p. 107): “igualdade significa condições e oportunidades reais para a construção dos direitos efetivos dos cidadãos”. Da mesma forma Lück (2010b, p. 63), complementa: “a participação é um princípio a permear todos os segmentos, espaços e momentos da vida escolar e dos processos do sistema de ensino, de acordo com os postulados democráticos, orientadores da construção conjunta”.

A cultura participativa, em grande parte das escolas, se dá através de práticas passivas, em que os participantes apenas referendam as decisões tomadas pelo gestor. Muitas vezes isso acontece devido à falta de envolvimento de todos no cotidiano escolar. Porém, segundo Paro (1992, p. 261):

> [...] a partir das insatisfações das pessoas e grupos envolvidos (pessoal escolar, alunos e comunidade) que, ao tomarem consciência das dificuldades, podem desenvolver ações no sentido de superá-las, quer por conta das novas necessidades colocadas por tais problemas, que exigem, para sua superação, a participação de pessoas que, de outra forma, dificilmente estariam envolvidas com os problemas escolares.

A participação exige que os envolvidos sejam sujeitos de sua realidade, no qual, segundo Dalbério (2009, p. 90), devem “participar como sujeito que ouve, reflete, interage, sugere, interfere, questiona, opina e, consequentemente, modifica os rumos da escola”.

Como sujeitos participantes, os envolvidos no processo educacional, são levados a planejar o cotidiano escolar, as ações pedagógicas, os processos financeiros e as relações. Na participação prevalece, segundo Monteiro (2007, p. 375), “não apenas a ideia de contribuir democraticamente com o processo de decisão, como dispor de experiência e conhecimento capazes de influir na transformação ao re/elaborar coletivamente uma solução”. Assim, cada um, assume a sua responsabilidade, comprometendo-se a acompanhar e avaliar as proposições.

Lück (2010b, p. 57) reforça essa ideia, agregando a gestão democrática como um processo que cria condições para que os componentes da comunidade “não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação”.

O ato de participar envolve a consciência de coletividade, e também, segundo Lück (2010b) os valores da ética, da solidariedade, da equidade e do comprometimento. A mesma autora destaca que:

> [...] a ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos e características pessoais. (2010b, p. 51)

Com a participação efetiva nas tomadas de decisões e nos encaminhamentos das ações de todos os envolvidos no processo educacional, há a possibilidade de uma prática pedagógica reflexiva, ou seja, não apenas disposta a preparar seus alunos para conhecer o mundo, mas também para compreendê-lo, contribuindo, assim, para a formação de cidadãos críticos e ativos. Segundo Dalbério (2008, p. 8):

> [...] quando todos participam, o envolvimento e o comprometimento de todos se amplia. Descobrem que têm uma causa em comum, comprometem-se com a vida dos educandos e com o futuro da escola. Assumem responsabilidades com as mudanças.

Uma forma de participação coletiva na escola é através da construção do projeto político pedagógico - PPP. Nessa construção, a comunidade pode elaborar a identidade e a filosofia da escola para ações pedagógicas voltadas para uma formação humana crítica e reflexiva. Segundo Dalberio (2008, p. 5) “a escola com projeto é uma escola instituinte, em transformação e em construção permanente, vislumbrando sempre o aprimoramento e desenvolvimento”. Lück (2010b, p. 16) complementa que o projeto político pedagógico deve ser “um projeto pedagógico comprometido com a promoção da educação em acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa”.

A construção do projeto político pedagógico da escola necessita acontecer a partir da participação de todos os interessados na melhoria dos processos educacionais. É um projeto que, segundo Lück et.al. (2010, p. 27) deve "estar voltado para a identificação da sua missão central, dos objetivos educacionais e específicos, das atividades prioritárias relacionadas com o seu enfoque educacional de longo prazo.

O projeto político pedagógico é uma espécie de guia para o processo educacional que, segundo Dalbério (2008, p. 5),

> [...] orienta o processo de mudança, direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Além do mais, a sua dimensão político-pedagógica pressupõe uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares.

Outro princípio da gestão democrática é a autonomia. De acordo com o minidicionário Luft (2000, p. 94) autonomia significa "faculdade de se governar com leis próprias, independência". Na área educacional, é a construção de espaços participativos e democráticos para que os gestores, isto é, professores, funcionários, alunos, pais e comunidades decidam os rumos do processo educativo. Lück (2010a, p. 91) afirma que "autonomia é a ampliação do espaço de decisão, visando o fortalecimento da escola, a melhoria da qualidade do ensino, desenvolvendo sujeitos ativos e participativos".

Na escola a autonomia é relativa, pois está inserida em um sistema de ensino que propõe políticas educativas, porém é facilitada segundo Lück (2010a, p. 80) por "ações dos sistemas de ensino no sentido de repassar para a escola recursos que lhe permitem atender as necessidades do cotidiano".

Dessa forma, ações autônomas garantem à escola, segundo Dalbério (2009, p. 82) "a liberdade para elaborar e gerir os seus próprios planos, programas e projetos, considerando a sua realidade, o momento histórico e, principalmente, as suas necessidades".

A autonomia é uma construção coletiva e compartilhada entre todos os envolvidos no processo educacional. Lück (2010a, p. 94) mostra que "a autonomia

para ser efetiva necessita ser fundamentada em uma concepção democrática clara e sólida, compartilhada em todos os níveis de gestão". No entanto, cada um necessita ser responsável pelas decisões tomadas em prol da escola como um todo. Por isso, a escola com autonomia pode ser uma abertura ou uma possibilidade para buscar atender a necessidade de comunidade escolar e local, desenvolvendo um processo educativo amplo.

A autonomia é promovida mediante estratégias que possibilitem o desenvolvimento da democracia e da participação. A eleição dos diretores de escola é uma dessas estratégias. Lück (2010a, p. 77) destaca que a eleição dos diretores faz parte da democratização da escola como um todo:

> [...] não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola.

Ao se lançar ao processo eleitoral, os candidatos deveriam mostrar suas visões de educação, suas propostas de escola e seus compromissos perante a comunidade escolar. Sendo eleitos, segundo Lück (2010a, p. 78), deveriam promover a realização desse ideário e de manter os membros da comunidade escolar mobilizados para as suas realizações.

Segundo o Caderno 5 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, p. 36) a escolha de diretores deve permear a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo. O processo eleitoral dos diretores das escolas se configura como mais um espaço participativo e de envolvimento coletivo.

Sendo assim, os princípios da participação e da autonomia são concretizados a partir da organização de órgãos colegiados, nomeiam-se como Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres, Círculos de Pais e Mestres, Caixa Escolar, entre outros. Existem sistemas de ensino que mantém mais de um órgão colegiado. Um exemplo disso é o Estado do Rio Grande do Sul, onde as escolas possuem Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres e Caixa Escolar.

Os órgãos colegiados são de grande importância para a escola. Uma das suas atuações está na responsabilidade financeira, mas também administrativas e pedagógicas, em que estes órgãos passam a ser chamados de Unidades Executoras (UEX). De acordo com a Manual de Orientação para a Constituição da UEX (2009), os órgãos colegiados têm as atribuições de:

> Administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, distritais e municipais; gerir recursos advindos de doações da comunidade e de entidades privadas; controlar recursos provenientes da promoção de campanhas escolares e de outras fontes; fomentar as atividades pedagógicas, a manutenção e conservação física de equipamentos e a aquisição de materiais necessários ao funcionamento da escola; e prestar contas dos recursos repassados, arrecadados e doados. (2009, p. 3)

Assim, além de atuar nas questões financeiras, é importante enfatizar que os membros dos colegiados (professores, funcionários, alunos e pais) são responsáveis por mobilizar o restante dos segmentos para participar da elaboração e execução do projeto político pedagógico, das atividades pedagógicas (festas, amostras, apresentações, projetos sociais e culturais, entre outros), de reuniões e conversas que abordam temas relacionados à educação escolar e colaborar com parcerias e voluntariados, aproximando cada vez mais a escola da comunidade local e global.

Atualmente, o órgão colegiado que mais está estabelecido e consolidado nas escolas é o Conselho Escolar. Através do estabelecimento e consolidação deste deu-se a ampliação dos espaços de participação nas escolas, propiciando a formação de sujeitos atuantes e críticos.

Os Conselhos Escolares são formados por representantes eleitos de cada segmento participante do processo educativo, sendo eles: diretor, professores, funcionários, alunos e pais. Segundo o Caderno 1 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, p. 35):

> Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã.

Aguiar, M.A.S (2008, p. 140) destaca a importância da presença efetiva do Conselho Escolar no dia-a-dia da escola:

> A presença do Conselho Escolar é imprescindível, uma vez que, como instância colegiada, com a representação dos diversos segmentos da escola e da comunidade local, cabe-lhe coordenar e acompanhar as discussões concernentes às prioridades e objetivos da escola, analisar e encaminhar os problemas de ordem administrativa ou pedagógica, conhecer as demandas e potencialidades da comunidade local, estimular a instituição a práticas pedagógicas democráticas e transparentes, e incentivar a co-responsabilidade no desenvolvimento das ações de todos os que integram a comunidade escolar.

O Conselho Escolar deve colaborar para o desenvolvimento das atividades que envolvem a prática educativa da escola. O Caderno 2 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, p. 22-3) destaca que a função fundamental do Conselho Escolar é político-pedagógica com visões para transformar a realidade apresentada, sendo que:

> É política, na medida em que estabelece as transformações desejáveis na prática educativa escolar. E é pedagógica, pois estabelece os mecanismos necessários para que essa transformação realmente aconteça. Cabe destacar que o sentido político aqui desenvolvido não se refere à política partidária, mas sim a toda ação consciente e intencional que vise manter ou mudar a realidade, nas suas diversas dimensões. […] Compreendendo a educação como prática social que visa o desenvolvimento de cidadãos conscientes, autônomos e emancipados e entendendo o Conselho Escolar como um mecanismo de gestão democrática colegiada, sua função básica e primordial é a de conhecer a realidade e indicar caminhos que levem à realidade desejada.

O Conselho Escolar, por muito tempo, foi um órgão consultivo, em que apenas referendava decisões tomadas pelas direções das escolas. Porém, com o amadurecimento das práticas participativas, foi se tornando um órgão deliberativo, “podendo a partir daí definir diretrizes, elaborar projetos, aprovar questões, decidir sobre os problemas da escola, indicar profissionais para frentes de trabalho, garantir o cumprimento das leis, eleger pessoas e deliberar questões da escola” (DALBÉRIO, 2009, p. 85).

Dessa forma, a escola com ações democráticas, baseadas nos princípios da participação, autonomia e organização de órgãos colegiados, será comprometida

com o desenvolvimento de práticas cidadãs, tão logo, na promoção ampliada da educação, superando as condições de precariedade que o ensino público enfrenta e a inércia dos envolvidos no processo educacional.

CAPÍTULO 2

A AÇÃO DO GESTOR,DIRETOR E VICE-DIRETOR, EM PROL DAS APRENDIZAGENS SIGNIFICATIVAS

A escola é o espaço para a construção de aprendizagens. Na condição de ser continuamente buscado, o saber pode servir de base para as experiências formativas, capaz de ser ampliado quando compartilhado com os sujeitos envolvidos no processo educativo, principalmente os alunos. Segundo Silva, Hoffmann e Esteban (2010, p. 11):

> A escola, assim, é um lugar político-pedagógico que contribui para a interseção da diversidade cultural que a circunda e a constitui, sendo espaço de significar, de dar sentido, de produzir conhecimentos, valores e competências fundamentais para a formação humana dos que ensinam e dos que aprendem.

Ao desenvolver práticas democráticas a escola possibilita a promoção de aprendizagens significativas, que de acordo com Santos (2008, p. 62) “é aquela que ocorre a partir do surgimento de um sentido pessoal por parte de quem aprende, o que desencadeia uma atitude proativa que tenta desvendar o novo e (re)construir conceitos que ampliam cada vez mais a habilidade de aprender”. A possível viabilização das aprendizagens significativas se dá mediante o compartilhamento de ideias, do desenvolvimento do espírito colaborativo e participativo.

Nesse espírito, as aprendizagens fundadas na intersubjetividade valorizam a autonomia, a criticidade e a coletividade, formando cidadãos atuantes em seu contexto. Assim, segundo Silva, Hoffmann e Esteban (2010, p. 14) “a responsabilidade da escola é conceder os meios didáticos e pedagógicos para a materialização das aprendizagens dos alunos e das alunas na caminhada da construção da cidadania”.

Sob esse cenário, a aprendizagem significativa é uma espécie de exercício interpretativo na tentativa de colocar em questão as certezas, os hábitos, as crenças e os valores estabelecidos sob os quais os sujeitos amparam seus saberes e sua existência humana. Sendo, assim, um espaço frutífero para construir e exercitar a

autonomia e a criticidade, a fim de interrogar os valores que são recebidos da tradição, da sociedade. Desse modo, o espaço educativo se transforma em uma instância reflexiva, compromissada de forma ética com a formação mais ampla do cidadão (SILVA, HOFFMANN e ESTEBAN, 2010, p. 12).

A escola, como um todo, é convidada a gerir ações pedagógicas que visem socializar um "conhecimento de nível elevado para preparar o aluno a ser criativo e pensante, com o objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva" (PAULA e SCHENECKENBERG, 2008, p. 2). Sob esse olhar é importante destacar que a "família, comunidade e todos os que atuam na escola, inclusive os alunos, serão atores e autores de seu processo de ensino-aprendizagem" (CARVALHO, 2002, p. 72).

O gestor, ao unir-se aos outros protagonistas, tem papel fundamental para o êxito do processo de aprendizagem, tendo presente a dimensão reflexiva para desenvolver o conhecimento ampliado. Pois, a ele

> [...] cabe o perfil de ser democrático no cotidiano da escola […] possuindo um grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como as habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, na qual todos participam (DALBERIO, 2009. p. 76).

O gestor é o desencadeador de um processo que parte da clareza dos objetivos e metas elaboradas e compartilhadas entre todos, principalmente entre os docentes. Aguiar, A.C.P (2008), afirma a importância do gestor em reconhecer os profissionais que fazem um bom trabalho e, ao mesmo tempo, reforçar aqueles que necessitam de apoio, criando possibilidades para o aperfeiçoamento profissional, a avaliação constante das ações educativas e o desenvolvimento de novas práticas pedagógicas. Sob esses aspectos, o gestor se responsabilizará com a constante e gradativa melhoria na qualidade de ensino, sendo comprometido em "observar, conhecer, avaliar e colaborar em seus processos e resultados, dentro da sala de aula" (AGUIAR, A.C.P. 2008, p. 20), consolidando-se como aporte de uma rede de apoio de ações direcionadas e conjuntas.

A liderança deve estar sempre presente nas atitudes do gestor. Ele é um líder na medida em que contorna seus projetos com

> a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos (LÜCK et al, 2010, p. 33).

Sob esse cenário é possível refletir sobre uma situação apresentada por Lück (2011, p. 40-1) que ainda é muito comum nas escolas, em que há "a transferência de responsabilidade […] a respeito das dificuldades de aprendizagem de seus alunos, da integração família-escola, da superação dos desafios de gestão escolar e demais desafios que a escola enfrenta."

Através de gestores líderes é possível "a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de torná-las mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade" (TRIGO e COSTA, 2008. p. 562), pois um líder é aquele que, segundo Salvador Garcis:

> [...] têm o especial valor de pensar de forma diferente, de decidir desenvolver-se como pessoas, de libertar energia criativa nos seus colaboradores, de contribuir para a criação de uma sociedade mais solidária e de criar espaços de diálogo para a verdadeira construção de valores partilhados (2001 apud TRIGO e COSTA, 2008. p. 565).

O gestor é aquele que articula as ideias da transformação junto com a comunidade, conhecendo a realidade e reconhecendo o seu papel político dentro desta. Do entendimento de Paula e Scheneckenberg, para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como realidade global, além de ser capaz de se ajustar às novas exigências de acordo com sua necessidade (2008) e compromissado com o seu tempo (LÜCK et. al, 2010).

Ao priorizar o diálogo aberto e permanente com a comunidade escolar, o gestor dinamiza o trabalho em equipe e a construção de aprendizagens significativas, consciente de que, segundo Zanlourenço e Schnekenberg (2008, p. 1-2) "desempenha seu trabalho buscando a coletividade, criando condições de confronto construtivo de ideias, desempenhando com sucesso a função dentro do

ambiente escolar". O objetivo que permeia nas concepções desse gestor e de suas práticas pedagógicas é a possibilidade de uma formação humana mais ampla.

A escola é um espaço formativo em que

> [...] a educação é responsabilidade de todos, onde os trabalhos desempenhados deverão ser satisfatórios, buscando desenvolver a aprendizagem efetiva e significativa do aluno, com compromisso, interesse e com a divisão de tarefas entre diferentes pessoas do grupo escolar (ZANLOURENÇO e SCHNEKENBERG, 2008, p. 6).

A partir das ideias de Lück (2010), a ação do gestor deve estar pautada em questões administrativas: conhecimento da legislação e processos legais; controle financeiro e orçamentário; acompanhamento dos programas, projetos e ações. Em questões pedagógicas: conhecimento do currículo; organização em conjunto do trabalho educacional; domínio das diferentes formas de avaliação; compreensão da dinâmica de relacionamento e mediação de conflitos. Sob esse horizonte, a ação do gestor poderá desenvolver de forma ampla o processo educacional.

CAPÍTULO 3
DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Os desafios para a construção da gestão democrática na escola estão presentes cotidianamente na prática da escola, assim como as possibilidades para o desenvolvimento reflexivo dos princípios participativos, autônomos e organizacionais que embasam a prática democrática.

Dessa forma, a análise reflexiva deste capítulo, busca referenciar os aspectos teóricos e práticos utilizando-se, para isso, de dados que mostram a realidade de três diretores de escolas públicas localizadas na Região Metropolitana do Rio Grande do Sul. Estes dados foram obtidos no primeiro semestre de 2011 a partir de uma visita às escolas e da aplicação de um questionário, contendo as seguintes questões: “O que você entende como gestão democrática na escola?”; “Quais as ações desenvolvidas que possibilitam uma efetiva participação da comunidade escolar?”; “Quais os desafios (dificuldades) que você gestor encontra para promover os valores críticos, autônomos e participativos entre a comunidade escolar?”.

Sobre os sujeitos pesquisados, a Gestora A é diretora de uma escola municipal, localizada em um bairro da zona urbana de Gravataí, com renda média à baixa. É uma escola que atende, aproximadamente, 900 alunos no ensino fundamental e na educação de jovens e adultos. A Gestora B é diretora de uma escola estadual, localizada em um bairro da zona urbana de Gravataí, com renda média à baixa. É uma escola que atende, aproximadamente, 1000 alunos no ensino fundamental e médio. Já o Gestor C é diretor de uma escola estadual, localizada em um bairro da zona urbana de Cachoeirinha, com renda média à baixa. É uma escola que atende, aproximadamente, 800 alunos no ensino fundamental e médio.

Os gestores ao serem questionados sobre o entendimento acerca da gestão democrática na escola mostram que é “ter a sensibilidade de saber ouvir e acatar decisões tomadas pela maioria” (Gestora A). A Gestora B destaca:

> Quando acontecem as ações na escola frutos de uma decisão de todos os segmentos da comunidade e ainda quando estas decisões são tomadas visando o conjunto desta comunidade, ou seja, venham beneficiar e ser do

> interesse de todos. Portanto, em uma gestão democrática não cabem decisões que privilegiem uma turma ou segmento.

Para o Gestor C é “ouvir a opinião de todos, debatê-las e escolher aquela ideia que vai ao encontro dos interesses da escola.”

De acordo com as visões apresentadas, a gestão democrática pressupõe que todos os segmentos da comunidade escolar e local participem das tomadas de decisões, sendo ouvidos e tendo a responsabilidade de optar pelos interesses em comum. É importante destacar que a participação, segundo Lück, é:

> [...] um processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, uma vez que é caracterizado pelo interapoio na convivência do cotidiano da gestão educacional, na busca, por seus agentes, da superação de suas dificuldades e limitações do enfrentamento de seus desafios, do bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social. (2010b, p. 30)

A escola pode ter seus objetivos atingidos através da mobilização conjunta das pessoas que estão no seu entorno, não somente na tomada de decisão, mas também na análise das diferentes situações e na indicação de ações pertinentes. Para isso, é salutar buscar construir esforços compartilhados, como ainda a participação e a integração, visando sempre o coletivo. Os Gestores ao relatarem as ações desenvolvidas que possibilitam a participação da comunidade escolar, mostram que a mobilização se dá, segundo o Gestor C:

> Ao buscar os pais para dentro da escola nas entregas de avaliação e envolvê-los nas atividades pedagógicas; cultivar nos alunos valores e responsabilidade; envolver os professores e funcionários em atividades extra curriculares, unificando o grupo num mesmo objetivo.

Segundo a Gestora B:

> Participar das reuniões dos segmentos, onde são expostos os problemas para buscar possíveis soluções; abrir para parcerias com a comunidade local; favorecer a atuação do Circulo de Pais e Mestres e Conselho Escolar.

Essa ideia é complementada pela colocação da Gestora A: “reunir todos os segmentos, em horários que favoreçam a presença, dando espaço para falas e opiniões. Estando a escola sempre aberta para sugestões.

Em contrapartida, diversas situações ocultam as ações participativas. Nesse sentido, destaca-se as discussões acerca de assuntos já resolvidos de antemão, sendo que os participantes apenas legitimam a decisão. Esse tipo de prática é sinalizada por Lück (2010b) como maléfica na organização escolar, pois destrói as possibilidades de participação do grupo, gera desconfiança e insegurança, já que ao se sentir usadas passam a negar esse processo e sua legitimidade. Acopladas a essa “pseudo” participação, estão às discussões de temas não relevantes para a escola como um todo e a criação de espaços em que não há orientação e objetivos definidos, entre outros.

Os Gestores ao serem indagados sobre os desafios/dificuldades encontrados para promover os valores críticos, autônomos e participativos entre a comunidade escolar relatam que é necessário superar “a falta de comprometimento, interesse e responsabilidade da comunidade escolar” (GESTORA A). Segundo a Gestora B:

> A falta de interesse de participar para não ter que se comprometer; o interesse pessoal de algumas famílias em detrimento de outras; a carga horária do professor distribuída em várias escolas, que não o permite comprometer-se integralmente com uma única e muito menos com todas.

Completa o Gestor C:

> A ausência dos pais no acompanhamento da vida escolar dos alunos e nas atividades pedagógicas; a falta de valores e de responsabilidade dos alunos; o não envolvimento dos professores e funcionários nas atividades extra-curriculares e a desunião do grupo.

Esses são fatores que impedem as efetivas práticas democráticas, pois “somente o sentimento de pertença é capaz de gerar compromisso, envolvimento, desafio de enfrentar a aventura da construção da cidadania, da sociedade que sonhamos” (BORDIGNON, 2005, p. 34). Por isso, Dalbério complementa, “a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito naquele espaço” (2009, p. 77).

O distanciamento das pessoas em relação ao processo educacional é agravado pela falta de compreensão do seu poder de participação, onde “faltas, omissões, descuidos e incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções” (LÜCK, 2010b, p. 30). Há necessidade de desenvolver formas para que a comunidade seja envolvida nas ações educativas e sinta-se “parte orgânica de uma realidade e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros” (Ibid., p. 23).

Além da falta de pertencimento e da consciência de participação, a gestão democrática é afetada pelo alto grau de burocratização, ou seja, quanto mais houver formalização de papéis e funções de pessoas, maior será a burocracia e o distanciamento da participação e envolvimento com a escola como um todo (LÜCK, 2010b). O gestor deve ter presente que é o responsável por desburocratizar as funções, fazer com que as tarefas sejam realizadas através da divisão de responsabilidades.

O desafio de democratizar a escola está na necessidade de ter

> [...] líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o problema (LÜCK et. al, 2010, p. 32-3).

A escola atual tem o desafio de formar os envolvidos no processo educacional para o exercício pleno da cidadania. Mas para isso, é importante que proponha ações que despertem os princípios da conscientização, criticidade e participação. Assim, segundo Dalbério, se cria possibilidades de “construir uma escola de qualidade que possa, de fato, cumprir sua função e abrir caminhos para uma sociedade mais harmoniosa e inclusiva” (2009, p. 91). Dessa forma, a escola vai “experimentando e vivenciando a democracia, a própria escola, na interação com a comunidade, conseguirá mudar mentalidades oprimidas e despertar os sujeitos históricos e ativos, que se encontram adormecidos em cada cidadão” (DALBÉRIO, 2009, p. 88).

Essa visão de escola tem que estar traçada no Plano Político Pedagógico, sendo essa a base para as ações educativas, pois é, “a abordagem sistêmica de orientação e coordenação do processo educacional, mediante ação conjunta, articulada, unitária e consistente da comunidade escolar, dirigida à promoção de resultados significativos na formação dos alunos” (LÜCK, 2010b, p. 88-9).

A escola, como um espaço de saberes plurais, é um horizonte fecundo de construção de aprendizagens significativas. Por isso, é importante

> [...] promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido da cidadania. (LÜCK et. al, 2010, p. 20)

Nessa perspectiva, a escola pode ultrapassar o modelo que “estabelece relações verticais de poder (quem manda, quem ensina), sobre o objeto (quem obedece, quem aprende)” (BORDIGNON, 2005, p. 35) e fortalecer o modelo que tem como

> […] fundamento e princípio articulador a organização do trabalho pedagógico construtor da autonomia (estudantes-autores) e, por isso, fundado em relações inter-sujeitos, que geram solidariedade, participação e compromisso (Ibid., p. 35).

É sob esse princípio que a escola assume o debate intersubjetivo acerca do seu projeto de educação, delineando perspectivas formativas para a formação de sujeitos reflexivos e participativos.

CONCLUSÃO

Este estudo girou em torno da problemática de como os gestores, diretores/vice-diretores, na perspectiva da gestão democrática, desenvolvem os princípios da participação, autonomia e organização dos órgãos colegiados, agindo em prol da possível construção de aprendizagens significativas dos envolvidos no processo educacional?

No Capítulo 1 “Olhares sobre a Gestão Democrática” caracterizou-se a gestão democrática, identificando os princípios da participação, da autonomia e da organização dos órgãos colegiados. Assim evidenciou-se que, a gestão democrática não se torna efetiva apenas sendo assegurada em lei. Ela deve ser alvo das ações governamentais, nas esferas federais, estaduais e municipais, bem como, chegar à escola viva e pulsante, a fim de ser colocada em prática por gestores comprometidos com a transformação social, humanizando os espaços através de práticas coletivas, democratizantes e cidadãs.

Ao estabelecer ações conjuntas, com vistas à coletividade, vem à tona o respeito à diversidade cultural, sendo que cada um assume a sua parcela diante das responsabilidades compartilhadas. Por isso, a necessidade de transcender as iniciativas isoladas, egoístas e sem objetivos para movimentar ações pautadas nos pressupostos participativos e democráticos comprometidos com a formação ampla do sujeito, ou seja, trabalhando valores possíveis para a leitura crítica do mundo.

A participação é um dos pontos mais importantes da gestão democrática. Isso porque a participação pressupõe ações que visem à coletividade e a cidadania. A promoção de espaços participativos no interior da escola possibilita a ampliação dos horizontes formativos, já que pressupõe a abertura ao outro na sua diferença, como forma de compreender a prática escolar de maneira mais ampla, isto é, pelo viés intersubjetivo. Dessa forma, a escola se volta para uma relação reflexiva com a sociedade, seja pela esfera cultural, política ou econômica.

A autonomia, também se faz imprescindível dentro da gestão democrática já que busca a abertura de espaços que propiciem as decisões dos rumos do processo

educativo, atendendo as necessidades das demandas sociais. A autonomia é uma construção coletiva e compartilhada, que necessita do envolvimento e responsabilização de todos s envolvidos no processo educacional. A eleição dos diretores concretiza o princípio da autonomia, pois é um momento construtivo e significativo, onde se decide o projeto de escola que vigorará durante um determinado tempo, efetivando um espaço participativo de envolvimento coletivo.

Para completar a tríade dos princípios da gestão democrática, juntamente com a participação e autonomia, a pesquisa apontou a organização dos órgãos colegiados em que, gestores, professores, funcionários, alunos e pais, tem a função de gerir financeiramente os recursos e mobilizar seus pares para participar de ações que delinearão as ações educativas. O órgão colegiado de maior atuação, presente na maioria das escolas, é o conselho escolar. É um órgão com funções deliberativas, ou seja, capaz de definir, decidir e planejar em relação à escola, estabelecendo espaço para discussão, negociação e encaminhamento das questões educacionais visando ações que possibilitem as mudanças sociais.

Uma escola comprometida com os princípios de participação, autonomia e organização dos órgãos colegiados constrói coletivamente o seu plano político pedagógico, delineando sua identidade e os rumos para a consolidação de uma formação humana crítica e reflexiva.

A gestão democrática que se efetiva através da criação de espaços participativos, da consolidação da autonomia e da organização dos órgãos colegiados, possibilita construir uma escola em que as aprendizagens possuem um viés significativo, sendo construídas entre todos os sujeitos.

No Capítulo 2 “A ação do gestor, diretor e vice-diretor, em prol das aprendizagens significativas” apontou-se as ações do gestor, no caso específico desse estudo das figuras do diretor/vice-diretor, que contribuem para as promoção de práticas educativas, visando a construção de aprendizagens significativas na escola. Como visto, estas práticas são aquelas que se dão no encontro com o outro e com a diversidade cultural. Dito de outro modo, a aprendizagem pode ser ampliada na abertura ao outro, isto é, na socialização, compartilhando ideias e desenvolvendo a autonomia, a criticidade e a coletividade.

A escola atual tem a missão de formar pessoas que sejam atuantes na sociedade em que vivem, que nutrem valores éticos e cidadãos, que una o conhecimento construído pela humanidade ao longo dos tempos, com o que é necessário para viver o presente, com olhares no futuro.

Ao gestor dessas escolas atuais, cabe democratizar as relações, ou seja, trazer para o cotidiano escolar formas concretas de participação, em que todos atuem como protagonistas do processo educacional. Para despertar o protagonismo, o gestor necessita ser articulador de ideias perante a comunidade escolar, local e global, mantendo um diálogo aberto e permanente. Isso implica desencadear ações direcionadas e conjuntas, que visem a uma visão formativa do ensino, mostrando que cada um, professor, aluno, pais ou comunidade local, tem o seu papel diante do processo educativo.

No Capítulo 3 “Desafios e possibilidades da Gestão Democrática” apresentou-se os desafios frente à democratização da gestão escolar, reconhecendo as dificuldades e apontando possibilidades de superação. Diante desse cenário, muitos desafios estão colocados no cotidiano escolar. No entanto, também muitas são as possibilidades para que a gestão democrática se efetive em âmbito escolar. Essas possibilidades giram em torno da criação de espaços participativos e abertos ao diálogo, como reuniões, debates, oficinas, entre outros. Esses espaços podem despertar a comunidade para participar, não só de forma quantitativa, mas também e principalmente, de maneira qualitativa nas questões que envolvem o cotidiano escolar. Além disso, podem desenvolver o sentimento de pertencimento, compartilhar esforços e se integrar coletivamente ao processo educativo, despertando o senso de colaboração, confiança, segurança e motivação, tornando-se sujeito de seu contexto.

A escola para formar cidadãos com base nos princípios da participação, da criticidade e da autonomia, necessita propor ações alicerçadas nos valores democráticos, éticos e estéticos. Assim, possibilita o exercício da cidadania, através de sujeitos históricos e ativos em seu contexto.

Encerra-se esse estudo com a reflexão de Arendt:

> Se o sentido da política é a liberdade, então isso significa que nós, nesse espaço, e em nenhum outro, temos de fato o direito de ter expectativas de milagres. Não porque acreditemos (religiosamente) em milagres, mas porque os homens, enquanto puderem agir, são aptos a realizar o improvável e o imprevisível, e realizam-no continuamente, quer saibam disso, quer não (1993, p. 122).

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A.C.P. et.al. A Contribuição do Gestor Escolar para o Trabalho Pedagógico: monitoramento das ações em sala de aula. **Gestão em Rede**, Brasília, n**.** 84, p. 20-23, abr. 2008.

AGUIAR, Marcia A.S. Gestão da Educação Básica e o Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar**, Curitiba, n. 31, p. 129-144, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a09.pdf> Acesso em: 02 mai.2011

ARENDT, Hannah.. **A Dignidade da Política:** ensaios e conferências. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1993.

ANDRIOLLO, Desirê Bonesso. Desafios e Conquistas na Construção da Gestão Compartilhada. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 83, p. 15-19, mar. 2008.

BORDIGNON, Genuíno. Proposta Pedagógica: gestão democrática da educação. In: Gestão Democrática da educação, 19., 2005, Brasília. Disponível em:<http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253gestaodemocratica.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20 abr. 2011.

BRASIL. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20 abr. 2011.

BRASIL. Lei n. 10172, de 09 de janeiro de 2001. Plano Nacional da Educação. Brasília, DF, 09 jan. 2001. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm> Acesso em: 20 abr. 2011.

CARVALHO, Rosita E. **Uma promessa de futuro:** Aprendizagem para todos e por tida a vida. Porto Alegre: Mediação, 2002.

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. Gestão Democrática e Participação na Escola Pública Popular. In: Revista Iberoamericana de Educacion. [s.l], 2008. Disponível em: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2420Borges.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2011.

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo:** políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade. São Paulo: Paulus, 2009.

GENTILI, Pablo. **Desencanto e Utopia:** a educação no labirinto dos novos tempos. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010a.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Participativa na Escola**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010b.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. et. al. **A Escola Participativa:** O trabalho do gestor escolar. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUFT, Celso P. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). Plano Decenal de Educação para Todos: 1993-2003. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.phpoption=com_content&view=article&id=12619&Itemid=661> Acesso em: 25 abr. 2011

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). Manual de Orientação para a Constituição de Unidade Executora. Brasília, DF, jul. 2009. Disponível em: <www.fnde.gov.br/...manualdeorientacaoparaconstituicaodeuex/download>. Acesso em: 20 abr. 2011.

MONTEIRO, Carlos Antônio F. Gestão Democrática como Processo de Alteração Estrutural. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos,** Brasília, v.88, n.219, p. 363-389, mai/ago. 2007.

PARO, Vitor Henrique. Gestão da Escola Pública: a participação da comunidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos,** Brasília, v.73, n.174, p. 255-290, mai/ago. 1992.

PAULA, R.L. SCHNECKENBERG, M. Gestão Escolar Democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Lato Sensu,** [s.l.], n.1, mar. 2008. Disponíveem:<http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/Páginas/3%20 Edição/Humanas/PDF/16-Ed3_CH-GestaoEscol.pdf> Acesso em: 15 mai. 2011.

PEQUENO, Marconi. Ética, Educação e Cidadania. **Educação em Direitos Humanos: fundamentos histórico-filosóficos**, [s.l], [s.a]. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/01/04_marconi_pequeno_etica_educacao_cidadania.pdf> Acesso em: 10 out. 2011.

SANTOS, Júlio C.F. **Aprendizagem significativa:** modalidades de aprendizagem e papel do professor. Porto Alegre: Mediação, 2008.

SILVA, J. F. HOFFMANN, J. ESTEBAN, M. T. **Práticas avaliativas e aprendizagens significativas:**em diferentes áreas do currículo. Porto Alegre, 2010.

TRIGO, J. R. COSTA, J. A. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. **Ensaio,** Rio de Janeiro, v.16, n. 61, p. 561-582, out./dez. 2008. Disponível em<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2011.

ZANLOURENÇO, M. K. Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais. **Revista Eletrônica Lato Sensu,** [s.l.], n.1, mar. 2008. Disponível em:<http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/21-Ed3_CH-LiderancaMo.pdf> Acesso em: 15 mai. 2011.