



**Ministério da Educação**  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação**



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E  
ADULTOS**

**SILVANA CLÁUDIA DE CARVALHO**

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO: GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA  
PÚBLICA**

Londrina

2013

**SILVANA CLÁUDIA DE CARVALHO**

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO: GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA  
PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização em Educação de Jovens e  
Adultos da Universidade Tecnológica Federal  
do Paraná – Campus Londrina.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Janete Hruschka.

Londrina  
2013

**SILVANA CLÁUDIA DE CARVALHO**

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO: GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA  
PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização em Educação de Jovens e  
Adultos da Universidade Tecnológica Federal  
do Paraná – Campus Londrina.

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Janete Hruschka

---

Prof. Ms<sup>a</sup>. Renata Peres Barbosa

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Letícia Jovelina Storto

Londrina, 16 de dezembro de 2013.

Dedico primeiramente a Deus, que é minha luz. À minha Família. Às mulheres da minha vida – Filhas Ana Beatriz e Maria Eduarda – e Vadeliz – minhas fontes de inspiração e forças para vencer obstáculos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus pais e minhas filhas pelo incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda a minha vida.

À minha orientadora, professora Ms<sup>a</sup> Janete Hruschka, pela sua prestabilidade com que me ajudou.

Aos professores do curso de Especialização em EJA, da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Agradeço imensamente às minhas amigas e aos meus amigos de curso, sala, grupo de estudos e atividades: Valdeliz – amiga amada, Débora, Denise, Anamaria, Noêmia, Eduardo e Claudinei, que contribuíram de forma direta e indireta para a conclusão do curso e desta monografia.

CARVALHO, Silvana Cláudia de. **Gestão da Educação:** Gestão Democrática da Escola Pública. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Educação de Jovens e Adultos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina, 2013.

## RESUMO

O presente estudo tem por fundamento fazer uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos de gestão democrática, tema amplamente debatido no contexto das normas das políticas públicas atuais. Neste âmbito, avaliar as implicações e participação da comunidade esta esfera. É essencial uma avaliação da real aceitação de novos moldes de trabalho dentro da escola pública, sabendo-se que para se ter autonomia na seara escolar não é tarefa tão simples. Não se vislumbra, diante da revisão que os integrantes da escola pública estão de fato comprometidos, havendo, ainda, uma dificuldade de se alcançar a autonomia, ponto essencial para o estabelecimento da gestão democrática. Contudo, o estudo remete à conclusão de que gerir democraticamente não é missão impossível, desde que todos os integrantes da escola pública tenham uma visão uníssona da real importância de tarefas focadas no bem estar da escola como da comunidade local.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação. Comunidade.

CARVALHO, Claudia Silvana of. **Management Education:** Democratic Management of Public School. Paper presented at the Specialization Course in Youth and Adult Education Federal Technological University of Paraná - Campus Londrina, 2013.

## **ABSTRACT**

This study is based on doing a literature review of the concepts of democratic management, issue widely discussed in the context of the standards of current public policies. In this context, assessing the implications and community participation this sphere. It is essentially a review of the actual acceptance of new ways of working within the public school, knowing that to have autonomy in school harvest is not so simple task. It is not clear, given that the members of the review of public schools are in fact committed, also, there is a difficulty to achieve autonomy, essential point for the establishment of democratic management. However, the study leads to the conclusion that manage democratically is not a mission impossible, since all members of the public school to have a unison sight of the real importance of tasks focused on the welfare of the school and the local community.

Keywords: Democratic management. Participation. Community.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>1.3 JUSTIFICATIVA/ MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>2 HISTORICO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL.....</b>	<b>14</b>
<b>3 CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>18</b>
3.1 Os Limites da Gestão Democrática.....	19
3.2 A Autonomia e o Processo Político.....	20
3.3 Elementos Constitutivos da Gestão Democrática.....	22
<b>4 AS IMPLICAÇÕES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>25</b>
4.1 A gestão Democrática e a Postura Escolar.....	26
4.2 Os Princípios e Estratégias.....	28
4.3 A Prática Social da Educação e da Gestão Democrática.....	31
<b>5 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>35</b>
5.1 A Organização do Trabalho Pedagógico.....	36
5.2 A Consolidação de Uma Gestão Democrática e Seus Desafios.....	38
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Com a aceleração dos avanços tecnológicos e as constantes transformações na sociedade, as relações de trabalho conduzem numa substancial mudança nas políticas de gestão e regulação da educação no Brasil.

Nos últimos tempos, muito se tem debatido acerca da gestão democrática na Escola Pública, em razão dos preceitos editados pela Lei de Diretrizes Básicas, e também do que preconiza Constituição Federal do Brasil de 1988, garantindo a educação para todos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96) expõe uma sucessão de políticas no âmbito estadual e municipal, estabelecendo que os Municípios se responsabilizarão por todo o Ensino Fundamental, contudo, na prática, os Municípios tem atendido os anos iniciais e os Estados os anos finais.

Esta Lei sinaliza que o ensino está baseado em diversos princípios, entre eles, a gestão democrática do ensino público.

Contudo, antes de se falar em gestão é preciso conhecer a administração, que remete a um conceito de administração geral, compreendendo a história da gestão, seus princípios, funções e maneira de gerenciamento das práticas sociais e educacionais.

Paro (2010, p. 25) ao discutir o conceito de administração escolar traz como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

É preciso ter um planejamento, direcionamento de aplicação de recursos, compreendendo que tais recursos estão tanto na esfera estrutural, financeira e humana. Há uma comunhão de fatores que direcionam a engrenagem da gestão dentro do contexto escolar.

A gestão democrática enquanto construção coletiva demanda mais que um profissional para se ter um resultado esperado, implica, portanto, uma nova cultura organizacional. Barros (2009, p. 1) afirma que na gestão democrática deve haver uma compreensão da administração escolar como atividade-meio, com a comunhão de esforços de coletivos.

Neste preâmbulo, sugere uma autonomia, que na visão de Conceição *et al* (2006, p.2), afirmam que pensar em autonomia é uma tarefa complexa, considerando os diferentes agentes sociais que farão parte do contexto.

Mendonça (2001, p. 74) assevera que a gestão democrática traduz na diretriz de política pública de educação disseminada e coordenada pelos sistemas de ensino.

Nesta linha, a cultura organizacional escolar, no entendimento de Teixeira (2003, p. 177), é “um conjunto de concepções básicas, adotados por um grupo como resultado de sua própria aprendizagem ao lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna”.

A lei direciona a compreensão da importância de outros espaços de formação no interior da escola buscando a construção de novos horizontes para a gestão da educação e da escola, envolvendo a comunidade local e escolar.

Este estudo compreende um exame dos aspectos da gestão educacional, suas nuances positivas e a realidade que se depara com o tempo, já que no Brasil têm se intensificado as ações políticas e reformas educacionais em consonância com a orientação de organismos internacionais declinada nos dispositivos legais, perpassando a fase histórica do gestor escolar, os conceitos fincados na gestão democrática, a exibição das implicações e possibilidades de gestão democrática.

A gestão democrática na Escola Pública é uma realidade constante? Ela atende às normas ditadas pelas políticas públicas?

A Constituição Federal do Brasil de 1988 expõe a educação como um direito social, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Depreende-se do texto constitucional a base da organização da educação ao firmar direitos e deveres, delimitando competências e atribuições.

Este estudo tem por objeto uma análise bibliográfica acerca do envolvimento dos profissionais no contexto da gestão democrática dentro da escola pública.

Para a realização da presente pesquisa, buscou-se conhecer as produções científicas existentes sobre a temática, através de pesquisa bibliográfica e em base de dados online.

É preciso conhecer o papel do gestor, onde cabe a este, a missão de verificar as ações em favor de toda a comunidade, tanto a escolar quanto aquela que a cerca.

Barros (2009, p.1) é enfático ao afirmar que na gestão democrática deve haver compreensão da atividade escolar como atividade meio. Esta não se faz sozinha.

Para Mendonça (2001, p.74) é uma diretriz de política pública da educação coordenada pelos sistemas de ensino.

Na visão de Machado (2003, p. 251) a gestão democrática é um processo de construção e participação conjunto se torna essencial.

Finalmente, na mesma comunhão de entendimento Sales (2004, p. 27) expõe que a participação é essencial no sentido de definir e redefinir os fins e meios das práticas a serem desenvolvidas.

Inicialmente, no item 2, traçaremos os percalços históricos permeados pela gestão escolar no Brasil. Nascendo de uma singela intenção de educar voltada a uma pequena classe até transpor as barreiras e chegar ao alcance da educação como direito firmado pela Constituição Federal.

O item 3 discorrerá os conceitos da gestão, seus limites, autonomia e elementos constitutivos.

O item 4 abordará as implicações e possibilidades da gestão democrática, somado aos avanços tecnológicos, que impulsionou um pedido maior da sociedade por uma educação de qualidade.

Finalmente, no item 5, é preciso conhecer das formas de participação da comunidade na gestão democrática, sua organização, consolidação e os desafios a serem transpostos.

As considerações finais onde se salienta a necessidade de redefinir as funções do diretor, deixando de ser autoridade imperativa, para abraçar a participação da comunidade, pois a escola pública trilha caminhos rumo à autonomia.

## **1.1 PROBLEMA**

A gestão democrática na Escola Pública é uma realidade constante? Ela atende às normas ditadas pelas políticas públicas?

A Constituição Federal do Brasil de 1988 expõe a educação como um direito social, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Depreende-se do texto constitucional a base da organização da educação ao firmar direitos e deveres, delimitando competências e atribuições.

Este estudo tem por objeto uma análise bibliográfica acerca do envolvimento dos profissionais no contexto da gestão democrática dentro da escola pública, identificando os fatores que propiciam este alcance.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

- Realizar o levantamento bibliográfico de conceitos e autores envolvidos na gestão educacional democrática.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- compreender o processo de construção de gestão democrática na escola e seus instrumentos;
- identificar os fatores que propiciam este alcance, envoltos de uma revisão bibliográfica descritiva e analítica;
- avaliar o trabalho do gestor frente à comunidade escolar.

### **1.3 JUSTIFICATIVA / MOTIVAÇÃO**

Este trabalho justifica-se num maior estudo e embasamento teórico e entendimento de forma de gestão democrática para atender a coletividade, propiciando a formação da cidadania e melhoria da qualidade de ensino, atrelando o papel político da escola com o seu papel pedagógico, facilitando a integração sociedade-escola, levando ao alcance de objetivos primordiais ao desenvolvimento da educação escolar.

## 1.4 METODOLOGIA

O presente estudo tem por fundamento fazer uma revisão bibliográfica descritiva e analítica dos conceitos de gestão democrática da escola pública.

O método escolhido será pesquisa bibliográfica, através de livros, internet, periódicos, revistas, entre outros. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p.1) “A pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”.

Para essa pesquisa, será utilizado o método dedutivo, na medida em que parte da comparação dos estudos doutrinários, as políticas públicas e a realidade acerca da aplicação da gestão democrática.

A dedução em um recurso metodológico em que a racionalização ou combinação de idéias em sentido interpretativo vale mais que a experimentação de casos por caso. Em termos mais simples, pode-se dizer que é o raciocínio que caminha do geral para o particular. (BARROS; LEHFELD, 2000, p.63)

Portanto, uma compreensão melhor acerca da gestão democrática na escola pública merece um comparativo na aplicação de políticas anteriormente aplicadas, visando ao entendimento e possível aplicação da gestão no ambiente da escola pública nos tempos atuais.

## 2 HISTORICO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

A história da educação no Brasil navegou por águas revoltas, onde as prescrições do Estado não alcançavam o anseio da sociedade. Iniciou-se um período de favoritismo, onde uma fatia da sociedade tinha o direito a uma formação educacional. Ao longo do tempo, estendeu-se o direito aos todos os cidadãos e atualmente, a vigente Constituição conclama a educação como igualdade de direitos e dever do Estado.

Falar em gestão escolar também foi um longo caminho a ser percorrido, pois a gestão, anteriormente, compreendia apenas a figura do diretor, nos tempos contemporâneos abre-se as cortinas para inserir a sociedade com participação expressiva na administração escolar. Adiante, passamos a historiar os percalços da educação no Brasil.

Durante o Brasil colonial, a educação era ministrada pelos jesuítas, visava à “formação integral do homem cristão” segundo Rodrigues (2008). Tendo por estrutura pedagógica a formação filosófica e teológica, iniciando-se pela catequese, posteriormente passou a desenvolver para a população pobre.

Para Ribeiro (2005, p. 23), entre 1500 – 1700, “verifica-se que os colégios Jesuítas foram instrumentos de formação para a elite colonial”. Os escolarizados seriam os filhos dos colonos e os índios apenas catequizados. Educava-se apenas para o catolicismo e não para o interesse do país.

No século XVIII, houve a crise jesuítica com a chegada do Marquês de Pombal no Brasil, propugnando que Portugal se tornasse um país rico com a expansão da indústria para concorrer com a Inglaterra, assim os jesuítas foram expulsos e a educação passou a ser do governo português.

Nesta fase, iniciou uma integração da educação com os aspectos políticos e sociais. Surgiu o ensino público financiado pelo Estado e para o Estado, com o objetivo de simplificar os estudos, diversificar os conteúdos e torná-los mais práticos para formar indivíduos negociantes que atendessem a interesses do governo (RIBEIRO, 2005).

Ribeiro (2005, p. 33) explicita que, “no dia 28/6/1759, foi criado o cargo de diretor geral dos estudos”, o qual determinava exames para todos os professores, proibia o



ensino público ou particular sem licença do diretor geral dos estudos e designava comissários para o levantamento sob o estado das escolas e dos professores, esclarece ainda o autor que “os professores passaram a gozar do direito dos nobres, o diretor geral proibia o ensino público ou particular sem licença e designava comissários para o levantamento sobre o estado das escolas e professores”.

Para o autor, ainda, este processo era um retrocesso, porém propiciou novos métodos, a tradição jesuista permaneceu, porém modernizada e elitizada ao estilo colonial dominante português.

Após a chegada da família real no Brasil, houve necessidade de reestruturação organizacional da educação, sendo necessário preparar e qualificar pessoas em áreas diversas e específicas, assim, foram criadas novas escolas e novos cursos a fim de atender a formação de novos campos do trabalho, rompendo com o estilo jesuíta.

O ensino imperial, no entanto, veio trazer problemas com relação ao atendimento e necessidades da escola, sendo a educação restrita em muitos estados. Em 1850, com o sucesso das lavouras criou-se a Inspetoria Geral da Instrução Primária e Secundária, que buscava orientar e fiscalizar o ensino público e particular, que discorria no crescimento da economia e a conciliação dos partidos, resultado da atuação de homens considerados notáveis pelo grau de instrução.

Neste contexto, declinou-se nos baixos salários dos professores e mau preparo dos alunos, pois o foco deixou de ser a pessoa, mas sim os negócios. Aranha (2008) enfatiza que “além das queixas ao conteúdo excessivamente literário e pouco científico, as escolas são insuficientes e os mestres sem qualificação adequada”.

No início do período republicano surgiu uma nova modalidade de administração, os professores se tornaram responsáveis pela administração e manutenção das escolas, onde um grupo de professores exercia as funções de diretor, contudo, sempre fiscalizados pelo Estado.

A partir de 1914, passou a surgir um projeto anarquista, a criação de classes mistas (meninos e meninas), que diante da filosofia e questões da ditadura militar muitas escolas, deste modelo, foram fechadas.

Neste período, a mulher e a criança que anteriormente não tinham acesso à escola eram consideradas seres ativos e respeitados requerendo do governo um indispensável preparo para o professor.

A escola continua com reformas organizacionais até meados de 1920, oscilando com influências importadas. A falta de capacitação profissional e criatividade são algumas das limitações impostas pelas inúmeras tentativas de transferências sociais, culturais e políticas, resultantes de outros países, essas influências evidenciam a dependência e limitações impostas pelo mecanismo de transplante cultural (RIBEIRO, 2005).

Em 1930 criou-se o Ministério da Educação e Saúde, sob responsabilidade de Francisco Campos, ligado ao movimento de reformas educacionais, que adota como regra de organização o sistema universitário. Nasceu o cargo de reitoria com a função de coordenar e administrar as faculdades que ainda exigia a incorporação de três cursos entre eles a Medicina. Em seguida, foi organizado o ensino secundário com o objetivo de transformá-lo em um curso educativo que foi dividido em duas etapas: a primeira educação de cinco anos.

Com a Constituição de 1934, estabeleceu-se a obrigatoriedade ao governo federal de fixar um plano nacional de educação que atendesse todos os graus e ramos de ensino na educação, foram criados fundos especiais para alunos mais necessitados sob diversas formas e bolsa de estudo.

Na era de Getulio Vargas, a educação encontrou amparo para novas funções no mercado, apontando às classes menos favorecidas. Nesta época passou a ser elaborada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, concretizada e consolidada na década de sessenta.

No governo de Juscelino Kubitschek, o que era para ser um avanço na educação restou estagnado, assim a introdução ao conceito de gestão escolar no debate educacional se deu juntamente quando a crítica ao caráter conservador e autoritário da administração, na área da educação, enfatizou no contexto socioeconômico e político dos anos de 1970-80 o seu compromisso com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola (PARO, 1999). Diante desse quadro, o enfoque da administração escolar teve outra dimensão que não a de gerenciamento, havia uma necessida-

de urgente de discussão do assunto e busca de soluções que pudessem contribuir na integração social.

Saviani (2007, p.441) ensina que a história da educação brasileira, registra uma evolução marcada pelas desigualdades, desde os remotos tempos, o autor ainda enfatiza que após a revolução de 1930 a educação passou a ser conhecida como questão nacional. Explicita o autor que ao longo do século XX a educação percorreu fases distintas:

O primeiro que vai de 1890 a 1931, corresponde à implantação progressiva nos estados das escolas primárias graduadas, mais a formação de professores pelas escolas normais. O segundo período, abrangendo de 1931 a 1961, é representado pela regulamentação em âmbito nacional das escolas superiores, secundárias e primárias, incorporando o ideário pedagógico renovador, através da reforma Francisco de Campos, aprofundado pela reforma Capanema que culminaria na promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 4024/61. Como terceiro período, o autor estabelece como marco inicial essa lei e marca final, em 1996, a promulgação da Lei n. 9.394/96, atualmente em vigor no panorama educacional do país. (SAVIANI, 2006, p. 5).

Após a revolução de 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, neste período, como asseverado, a educação teve um plano institucional, com a regulamentação da educação em âmbito nacional.

Com o advento da Constituição Federal do Brasil de 1988, a educação tornou-se um direito social, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Depreende-se do texto constitucional a base da organização da educação ao firmar direitos e deveres, delimitando competências e atribuições.

Diante do cenário histórico é notório que muito se empenhou em garantir uma educação igualitária aos cidadãos, mas, não significa ainda, que o Brasil tenha atingido totalmente o que estabelece a lei nos seus exatos termos, como se demonstra adiante quanto aos conceitos de gestão, limites, autonomia tão pretendida e a questão foco do tema de estudo, a gestão democrática.

### 3 CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática se entende como um ato de administrar, fazer com que se tenha uma participação dos envolvidos num processo educacional, Lück (2006) ensina que:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2006, p.21)

O gestor tem a missão de unificar as ações em prol do bem comum, este modelo, no entanto, vem se tornando um dos motivos de debates e reflexões com a finalidade de atender um dos princípios da LDB.

Barros (2009, p.1) em sua análise, afirma que na gestão democrática deve haver a compreensão da administração escolar como sendo uma atividade-meio, através da reunião de esforços coletivos de toda a comunidade escolar para o implemento dos fins da educação, assim como a compreensão e a aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, que dura a vida inteira do indivíduo, num processo que nunca se finda.

A gestão democrática é uma diretriz de política pública de educação disseminada e coordenada pelos sistemas de ensino, uma política adotada pelo Estado para alcançar seus objetivos estratégicos (MENDONÇA, 2001, p. 74).

A gestão é um processo de construção coletiva, nesta premissa a participação conjunta vem valorizar todas as dimensões como bem afirma Machado (2003, p. 251), “Em síntese, a forma escolar da sociedade democrática deve propiciar formação omnilateral, valorizando todas as dimensões e potencialidades do sujeito com vistas ao seu pleno desenvolvimento”.

A gestão, portanto, dá espaço ao desenvolvimento de forma dinâmica inserindo-se nesta esfera novos conhecimentos, habilidades com a formação de equipe humana atuante.

### 3.1 Os limites da gestão democrática

No trabalho da gestão democrática como mencionado há uma atividade dinâmica, surgindo um novo enfoque de organização escolar, com a busca pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades; sem modelos pautados e, sim, com novas concepções; a direção como um processo de equipe; o respeito pela realidade; reivindicação de esforços de participação; novo paradigma de dinâmica e realidade global e complexa; formação de uma equipe, sendo claro o aspecto dinâmico do trabalho em grupo.

Neste prisma a gestão democrática foge completamente do modelo de direção tutelada, da relação de verticalização e hierarquia, é latente duas realidades, de um ângulo um modelo estático e outro dinamizado, com envolvimento de profissionais e comunidade na busca de um fim comum, com metas, inclusive, ações empreendedoras.

Na seara da denominada democracia, Sacristán (1999) expõe que pode ser entendida como:

[...] um conjunto de procedimentos para poder viver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo já não há nenhum poder. São os cidadãos livres que determinam a si mesmos como indivíduos e coletivamente (SACRISTÁN, 1999, p.57).

Martins (2001, p. 95) considera a busca da autonomia como reflexão da expansão do capitalismo, clamando pela necessidade de uma reforma:

A estrutura vigente nos sistemas de ensino reflete o modelo das sociedades industriais transposto para os países em desenvolvimento, cuja concepção está relacionada às características prevaletentes na expansão do capitalismo entre o século XIX e a primeira metade do XX. As mudanças em curso apontam para a necessidade de reforma na estrutura e nas funções dos sistemas de ensino, no currículo e na formação dos profissionais de educação, para superar um modelo de sistema de ensino que não corresponde mais às necessidades da etapa recente dos regimes democráticos. Renovam ainda as concepções tecnicistas de educação vigente, sobretudo nos anos 1970, apostando que a eficiência e a eficácia desses sistemas serão conquistadas via ampliação do processo de estruturação e avaliação dos resultados obtidos pelas escolas e pela implementação de descentralização administrativa e financeira, compreendendo essa dinâmica, como a possível delegação de autonomia à rede de escolas (MARTINS, 2001, p. 95).

Se por um lado há uma extrema necessidade de gerir melhor o processo no contexto escolar, por outro há evidências de limites impostos pelas políticas públicas para efetiva democracia nas escolas, como ensina Conceição *et al* (2006).

Contudo, embora a descentralização seja um ponto positivo, há que se ter em mente a frágil noção de apenas transferência de responsabilidades do Estado para com a sociedade, segundo os estudiosos.

### **3.2 A autonomia e o processo político**

A autonomia da educação vem sendo debatida ao longo dos últimos anos, desde a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, adiante, se discorre do entendimento de autores a necessidade de uma reunião de ideias e ações.

Quando se fala em autonomia se remete à uma ideia de independência, segundo Barroso (2001) conceitua como:

[...] está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a "independência". A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. (BARROSO, 2001, p. 16)

No âmbito da educação pública, é necessário uma construção diária. Não deve ser vista como resultado de atos e resoluções decretadas, esta autonomia requer mudança aprofundada reposicionando a escola e o Estado dentro dos princípios de equidade, eficiência e responsabilidade.

Nesta linha, inferem Veiga; Resende (1998), sob o foco do projeto político-pedagógico, que exprime uma profunda reflexão sobre as finalidades da escola, "[...]. seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político". (VEIGA; RESENDE, 1998, p.09)

Neste preceito, a autonomia é uma conquista de todos, desmitificando padrões, sem condicionar às normas.

Daí se poder concluir, com Gadotti (2001, p. 12), que a autonomia resulta do exercício contínuo do poder compartilhado, necessitando da atuação constante dos sujeitos. A autonomia sugere que a participação sendo um ato pedagógico por natureza.

Assevera o autor ainda, que a luta pela autonomia ainda é maior dentro da própria sociedade:

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia da cada escola em experimentar o novo e não apenas pensá-lo. (GADOTTI, 1994, p. 13)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), aponta o princípio da gestão remetendo a uma autonomia, ao determinar que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas particularidades. O artigo 3º, inciso VIII, reafirma o princípio de gestão democrática do ensino público, expresso no artigo 206 inciso VI da Constituição Federal de 1988, como abaixo relacionado:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996).

A democracia está pautada em três direitos, político, civil e social. O aspecto social está associado à educação. Na educação, portanto, centra-se todo o cerne ao que se direciona a participação da sociedade.

Para autores como Catani e Gutierrez (2001, p. 63), há relação estreita entre a participação e a gestão escolar.

A participação é essencial em qualquer contexto, no âmbito escolar este fator torna-se condição primordial da gestão democrática, pressupondo uma interação efetiva da comunidade no trabalho pedagógico, pois a escola é precursora da cidadania, e neste condão Sales (2004, p.27) destaca:

Participar é ter o poder de definir os fins e os meios de uma prática social, poder que pode ser exercido diretamente ou por meio de mandatos, delegações ou representações. Como, entretanto, no Brasil, não se tem muita tradição de vivência democrática nas diferentes instâncias (famílias, repartições, igrejas, cooperativas, partidos, cidade, utilização e preservação do meio ambiente), a participação seria mais bem traduzida como uma estratégia/pedagogia de aprender a ter poder, a se fazer tomar em consideração, a fazer valer a importância econômica, política e cultural das pessoas, categorias ou classes que estejam participando de um determinado processo social. Nesse sentido, a participação é ir definindo e redefinindo permanentemente os fins e os meios das práticas que estejam sendo desenvolvidas. Participação, portanto, é a aprendizagem do poder em todos os momentos e lugares em que se esteja vivendo e atuando (SALES, 2004, p. 27).

No âmbito das políticas públicas é importante desenvolver processos educativos, metodologias e instrumentos pedagógicos que propiciem sustentação à complexidade das relações que se estabelecem entre os seres humanos (BRASIL, 2004).

Conceição *et al* (2006, p. 2) exaltam que pensar em autonomia é uma tarefa complexa, ao mesmo tempo que se tem uma total liberdade e independência, é necessário considerar os diferentes agentes sociais que fazem parte deste contexto educacional. É preciso trabalhar de forma equacionada, desarticulando grupos propiciando um fim comum.

Dentro desses elementos de construção de ideias e tarefas, importante abordar os elementos constitutivos da gestão democrática como se abordará a seguir.

### **3.3 Elementos constitutivos da gestão democrática**

A história explicita que a administração é um produto de evolução, desenvolvendo-se em torno de interesses sociais, a administração escolar igualmente se utiliza desse domínio, contudo, é preciso ter claramente o objetivo do bem coletivo.

Paro (1999) esclarece que não se pode ter por base apenas a transformação social na manutenção pura e simples do *status quo*.

A instituição escolar precisa dispor de condições e meios para realização dos objetivos específicos, é preciso a união das pessoas envolvidas no processo, como



uma engrenagem, a administração, assim, não se reduz à aplicação de métodos e técnicas, pois a instituição escolar é um compromisso social.

A gestão democrática se reveste de elementos que a constituem para sua efetivação. O diálogo é o norte de todo trabalho a ser realizado, não se esquecendo dos demais elementos que se compõe, especialmente, a transparência, ressaltada por (ARAÚJO, 2000, p.155):

[...] a transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola. (ARAÚJO, 2000, p. 155)

Para tanto, é latente a necessidade na melhoria das atividades públicas, com dinamismo fulcrada na comunicação e transparência.

Nos moldes anteriores, por exemplo, a escolha de diretor de escola era determinada pela nomeação de autoridade do poder público, atualmente com a eleição é passível de se encontrar um profissional articulado com os interesses da escola e seu funcionamento por meio de discussões coletivas.

Para o desenvolvimento do aprendizado democrático, é imprescindível a interação de diversos segmentos que compõem a escola, possibilitando a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos. Neste contexto cria-se uma composição dos órgãos colegiados, com envolvimento coletivo nas discussões, quanto ao planejamento e definição de projetos para a escola.

Tal participação ocorre de várias formas, como sendo: o projeto político pedagógico e o planejamento participativo, por exemplo.

Nos órgãos colegiados estão inseridos o conselho tutelar, a associação de pais e mestres e as agremiações de alunos. Frise-se que, no conselho escolar, estão voltadas apenas as tarefas mais importantes.

Na esfera do projeto político pedagógico (PPP), este tem por missão nortear as ações educativas, devendo ser constituída de estratégia de trabalho com características à integração e organização dos agentes educacionais. O PPP não pode ser de caráter momentâneo, pois implica processos de organização e gestão, adequação, atuação, acompanhamento, avaliação de atividades e cobrança de responsabilidades.

O PPP direciona, portanto, a forma participativa e democrática que a instituição irá trilhar, como ensina Veiga (2004):

[...] o Projeto-Político-Pedagógico significa um projetar de ações apoiado na totalidade, identidade, autonomia e participação de toda instituição, ações estas sugeridas por todos os participantes escolares, de maneira que a responsabilidade da escola se torne coletiva, com a intenção de efetivar o papel da escola na formação do cidadão. (VEIGA, 2004, p.56).

Nesta linha, o PPP é um documento orientador da ação da escola, estabelecendo os horizontes da escola.

No que tange ao planejamento participativo, é mister lembrar que a participação é fundamental para a garantia da gestão democrática escolar. Esta participação é de capital importância tanto nas questões a serem decididas tanto na construção de propostas, como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação (LIBANEO, 2001, p. 97).

Desta forma, o planejamento participativo leva a equipe gestora ao fortalecimento interno, valorizando os profissionais envolvidos com garantia de êxito no processo educativo.

Ter uma gestão democrática dentro dos muros escolares implica numa série de elementos a serem avaliados, postura escolar, os princípios, estratégias e a visualização da prática social na educação para melhor gerir os trabalhos, como se debate a seguir, quanto à participação da comunidade.

#### 4 AS IMPLICAÇÕES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Pensar em implicações e possibilidades da gestão democrática é desmitificar uma série de fatores tão arraizados no contexto escolar, desprender-se de um modelo trazido ao longo dos tempos, buscar mudanças visando a organização de um trabalho pedagógico para a consolidação de uma gestão realmente democrática.

Os avanços tecnológicos igualmente somados à necessidade de reformulação do gerenciamento no âmbito escolar fez com que se repensasse os caminhos da gestão democrática, o que antes se depreendia de uma unidade isolada, atualmente, tornou-se de capital importância o compartilhamento, a união coletiva para propiciar a operacionalização da nova proposta no contexto educacional.

Onde se deseja implantar a democracia sofre muitas vezes o revés das suas intenções, havendo até resistências quanto à mudança de paradigma. Nesta vertente, Bobbio (2000) expõe que, para o bom funcionamento da democracia, não basta a participação de um grande número de cidadãos, seja direta ou indiretamente, para a tomada de decisões coletivas. Não basta, também, a existência de regras de procedimento como a da maioria, isto é, da unanimidade. Para o autor, torna-se:

[...] indispensável uma terceira condição: é preciso que aqueles que são chamados a decidir ou a eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condição de poder escolher entre uma e outra" (BOBBIO,2000, p. 32).

Desta maneira, a administração escolar não se resume apenas à aplicação de métodos e técnicas, é acima de tudo um compromisso social, atendendo-se às necessidades não só do aluno, mas de toda a sociedade, na tentativa de conquistar uma administração mais humana e democrática.

Há a preocupação, contudo, de que devem ser superadas as limitações, simplificando-as para atender uma realidade cada vez mais exigente e complexa. Torna-se imprescindível favorecer uma transformação tanto da aprendizagem quanto da cidadania.

Paro (2005, p. 162) argumenta sobre os entraves na implantação da gestão democrática:

se pretendemos agir na escola, como de resto em qualquer instância na sociedade com vistas a transformação social, não podemos acreditar que estejam já presentes condições ideais que só poderão existir como decorrência dessa transformação (PARO, 2005, p. 162).

Neste preâmbulo, a cultura de participação é uma modalidade voltada coletivamente elucidando-se problemas e buscando alternativas para superação dos entraves, direcionando, assim, a consolidação da gestão democrática no âmbito escolar.

Corroborando ainda desta ideia, Gadotti e Romão (1997) também afirmam que a participação da comunidade influencia na democratização da gestão e também na melhoria da qualidade de ensino.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p. 16).

De um lado se tem a ampliação da Educação com a oferta da gratuidade, e de outro, as propostas de reestruturação, a inserção de uma gestão de forma democrática para atender à coletividade, propiciando a formação da cidadania. Desta forma, torna-se preponderante o exercício da gestão democrática na escola em detrimento do que expõe a legislação atual.

Nesta linha, é imperioso que os educadores, em especial, tomem consciência da comunidade educativa no sentido de que realizem estudos a respeito da gestão democrática, para que tenham condições de melhor avaliar as práticas que estão sendo desenvolvidas e a serviço de quem, pois não se pode esquecer que a escola, funcionando como Aparelho Ideológico de Estado, segundo Althusser (1987, p. 08), acaba por reproduzir as ideologias da classe dominante, que “são o conjunto práticas materiais necessárias à reprodução das relações de produção”. Nesse condão, os discursos e práticas pedagógicas dos educadores devem fazer a diferença.

#### 4.1 A gestão democrática e a postura escolar

Com as normas ditadas pela Constituição Federal no que tange à educação e, ainda, com o prescrito na LDB, a educação passou a ter um segmento voltado à gestão. Gestão, esta, que nas regras da lei foi direcionada à democracia e tem por cunho o envolvimento de outras vertentes da sociedade.

A escola como instituição social tem como papel a democratização dos conhecimentos produzidos historicamente pela humanidade, é um espaço de mediação entre sujeito e sociedade, para isso o conhecimento é a fonte para efetivação de um processo de emancipação humana e de transformação social. E, assim, o papel político da escola deve estar atrelado ao seu papel pedagógico (PARANÁ, 2009).

Evidente que para adequação dentro da pauta legal se faz necessária a existência de uma gestão que garanta a participação interna e externa. O gestor, portanto, atuará como mediador e corresponsável pela construção de um processo de planejamento participativo.

A gestão democrática tem as seguintes características: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

Cabe frisar que comunidade interna se entende por: diretor, vice-diretor, especialistas, professores, alunos e funcionários. A comunidade externa está elencada nos pais, órgãos/instituições e sociedade social organizada.

Assim, o gestor assume uma postura central organizada, sendo prestador de contas dos resultados educacionais, transformando-se em principal responsável pela efetiva concretização de metas e objetivos.

Seu papel é de suma importância, pois necessita da desmistificação da falta de estabelecimento de relação dialógica com envolvidos, administração da falta de tempo para discussão, tirando a sociedade da acomodação e buscando-se repensar e reestruturar o sistema de ensino de aprendizagem.

Por fim, a gestão remete à autonomia e à participação efetiva, sendo esta condição básica para a gestão democrática.

Araújo (2000) esclarece que é o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convi-

vem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de idéias, o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000, p. 134).

Contudo, o pluralismo encontra obstáculos quando se fala em distribuição de poder, mas, na visão de Bobbio (1994, p.15), esta distribuição traz benefícios, esclarecendo que “uma sociedade é tanto melhor governada, quanto mais repartido for o poder e mais numerosos forem os centros de poder que controlam os órgãos do poder central”.

No que concerne à autonomia, a escola constrói seu projeto pedagógico de forma coletiva como estratégia fundamental de emancipação, e a transparência vem demonstrar a visibilidade da instituição educacional à frente da sociedade.

## 4.2 Os princípios e estratégias

O advento da Constituição Federal de 1988 consagrou os princípios de democracia estendendo-se à educação, ou seja, ensino público trazendo em seu bojo os princípios que regem o ensino, entre estes a gestão democrática do ensino, conforme infere o inciso VI do art. 206:

**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

...

...

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (BRASIL, 1988, p. 67).

Paralelamente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/96 traz em seu contexto os princípios que regem a educação, em seu art. 3º, adiante no art. 14, expõe que as instituições de ensino público definirão as normas de gestão democrática:

**Art. 14.** Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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.

A escola é uma das principais vias de acesso à democracia, nessa premissa, Bordignon (2005) esclarece:

O princípio da gestão democrática da educação pública, com status constitucional, e os dispositivos legais relativos à sua implementação representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática. São resultado de um processo instituinte do novo fundamento de gestão democrática da educação a desfazer o paradigma patrimonialista. Mas esses dispositivos legais, por si só, não mudam cultura e valores. Somente as práticas iluminadas pelo novo paradigma podem mudar culturas e valores. (BORDIGNON, 2005, p. 5-6).

Libâneo (2001) expressa com sabedoria a necessidade da organização escolar ter objetivos comuns e divididos entre suas esferas, buscando um envolvimento da equipe de profissionais com tais objetivos. Além disso, é salutar dispor de várias formas de comunicação entre a organização e as pessoas para ter uma liderança que venha motivar e mobilizar estas para uma atuação conjunta.

Neste contexto, ter somente diretrizes e encaminhamentos não basta, é imprescindível ainda destravar a face política envolta na capacitação dos profissionais, como também as melhorias estruturais que dão suporte à educação.

Desta forma, os princípios de qualidade e igualdade deixarão de ser meros ideais, tornando uma prática constante, fortalecendo a participação e a gestão democrática da escola.

Tendo este desenvolvimento e integração coletiva poderá obter melhores resultados. A participação de todos os envolvidos neste processo educativo proporciona maior conhecimento de objetivos e metas tanto na estrutura organizacional como nas relações da escola com a comunidade.

Assim, a gestão democrática não está restrita somente em discursos, está revestida de outros aspectos como: solidariedade e respeito, compromisso, empatia na vida em grupo, aceitação mútua nas vivências em conflito, deslocamento de padrões e ruptura de modelo hierárquico, esperança na potencia criadora e saber ouvir e recusar quando necessário.

Neste esteio, Lück (2000) aponta como saída desse círculo vicioso o fato de que o processo de normatização se restringe aos procedimentos, mas não aos princípios da ação, o que favorece a crescente participação e consciência crítica dos agentes pedagógicos organizados em espaços como o colegiado escolar.

A autora enfatiza ainda que: “É importante ressaltar que autonomia não se constrói com normas e regulamentos e sim com princípios e estratégias, que estabelecem uma concepção e uma direção que delimitam e qualificam as ações” (LÜCK, 2000, p. 23).

Sob a nuance da autora, conclui-se que a autonomia é um processo que se constrói no diaadia, mediante ação coletiva competente e responsável, realizada mediante a superação de naturais ambiguidades, contradições e conflitos.

A Constituição Federal Brasileira de 1988, estabelece no seu art. 206 e respectivos incisos, os princípios de composição de gestão democrática, como um processo democrático de administrar a escola. A LDB preceitua no art. 14, incisos I e II as formas de participação, onde os sistemas de ensino devem definir as formas dessa gestão.

Silva (2007, p. 1) aponta que:

[...] o colegiado escolar configura-se como estratégia para assegurar a política pública de democratização da gestão da escola. No entanto, este órgão é tratado como fim em si mesmo e não como meio, devido à ausência de outras estratégias igualmente consistentes para a mesma finalidade (SILVA, 2007, p. 1).

Nos preceitos de uma ação coletiva, tem-se a composição da gestão colegiada, nada mais é do que, um órgão representativo da comunidade escolar, com funções deliberativa, consultiva, de monitoramento e avaliação das ações da gestão escolar, substanciando na constituição de uma gestão participativa propiciando o alcance dos objetivos da comunidade escolar, claro, em obediência às normas vigentes.

Neste contexto, portanto, o papel do colegiado vem deliberar coletivamente, legitimando a política de acesso e mobilização da participação da gestão escolar, rompendo, assim, os muros do autoritarismo e centralização existente ente Estado e sociedade.



Os conselheiros em sua maioria devem apontar a própria reunião como estratégias para socialização e publicizar suas ações junto ao público externo. O objetivo do conselho, em suma, é a melhoria do ensino.

Desta forma, Silva (2007, p. 6) exprime que “o colegiado como prática da deliberação coletiva pode legitimar a política de acesso e da participação na gestão escolar e romper com a centralização e autoritarismo”.

Propiciando as ações através deste órgão, poderá vir a ser o fórum num contexto de avaliação e efetivação de outras políticas educacionais, o que tornará um canal de diálogo entre Estado e Sociedade.

Finalmente, se sobrepõe sob o aspecto da gestão administrativa um caráter participativo, dialógico e colaborativo, ressaltando-se numa postura e atuação diferenciada. O que se pode resultar neste critério é uma diretriz no aprimoramento do regime de colaboração.

#### **4.3 A prática social da educação e da gestão democrática**

Aplicar a democracia nas esferas da educação pública tem sido uma tarefa complicada merecendo reflexão mais acentuada, no entanto, é sabido que a gestão democrática na escola é o melhor caminho.

Paro (2001) nesse comento afirma que este é o melhor caminho ainda, salienta que, desde 1986, diante das repercussões expressas em seu livro “Administração escolar: introduções críticas” têm se dado estímulos constantes a pesquisas e produções de trabalhos em revistas especializadas.

Há muitas escolas com intuito de se empenhar na adoção desta prática, há um processo de adaptação a ser perspassado, na tentativa de ser fazer um ensino de qualidade.

Com as determinações da LDB/96, as escolas públicas vêm se aproximando da comunidade, permitindo uma discussão ampla que a sociedade amplamente participa democraticamente das tomadas de decisões junto ao gestor escolar.

Alguns autores acham utópico falar em gestão democrática, mas admitem que possa existir, como afirma Paro (2001), “toda vez que se fala em gestão democrática,

parece ser utopia, coisa que não existe, mas não quer dizer que não possa vir a existir”. Segundo o mesmo autor, na medida em que seja visto como algo de valor do ponto de vista da solução de problemas da escola pode tornar-se desejável. O primeiro passo para decisões concretas é viabilizar um projeto de democratização e a tomada de consciência das relações humanas no interior da escola.

Hora (2007), em seus estudos, vislumbra a possibilidade de ação administrativa na perspectiva de construção deste cenário:

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico (HORA, 2007, p. 49).

O cerne do problema da implantação da democratização na escola pública está centrado ainda nos próprios grupos pedagógicos, que se revestem na idéia de poder e autoritarismo permeado ao longo dos tempos.

A descentralização é condição essencial à democratização, pois anteriormente ao diretor cabia as determinantes do destino da escola, uma vez que era predominante sua gestão e cumprimento de todas as pautas em lei exigida.

A descentralização passou a imprimir seu real objetivo a partir dos anos 90, Sarubi (2004), infere que naquela se visava a modernizar o país e a demanda da economia, houve descentralização de um dos eixos do sistema de ensino, facilitando a administração financeira e pedagógica, transferindo obrigações do sistema para as escolas.

Neste liame de idéias, Lück (2006a) conclui:

[...] a descentralização é, portanto, considerada tendo sido como pano de fundo tanto, e fundamentalmente, a perspectiva de democratização da sociedade, como também a melhor gestão de processos sociais e recursos, visando à obtenção de melhores resultados educacionais (LÜCK, 2006a, p. 46).

Observa-se que poucos são os gestores que exercem a gestão democrática-participativa com autonomia em consonância com os normativos legais, alguns têm resistência.

A equipe de gestão precisa levar o entendimento da participação coletiva, articulando em todas as esferas, neste entrosamento é necessário gerenciar recursos financeiros contando com a colaboração da equipe.

É notório, portanto, que a gestão educacional seja responsável por estabelecer as interações e interrelações para propiciar este processo de ensino-aprendizagem com qualidade, atentando aos preceitos legais e políticas públicas vigentes.

## 5 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96, é clara ao postular que a escola tem o dever de integrar-se à comunidade e o professor, o formador de idéias, a responsabilidade de exercer e propor esta participação.

A gestão participativa no ambiente escolar facilita a integração sociedade e escola, levando ao alcance de objetivos primordiais no desenvolvimento da educação escolar.

Assim, inclusão, justiça, participação e diálogo são próprios da democracia, nesta mão a diversidade é valorizada, reconhecendo-se o valor de cada participante, que construirá espaços dinâmicos.

As ações devem ser colocadas de forma equilibrada, tendo a avaliação um instrumento de eficácia nesta análise, ao que se depreende desta avaliação garantirá que as decisões a serem tomadas tragam mais garantias.

Navarro (2004) é assente ao declarar que avaliação da escola pela comunidade vem a ser um processo eficaz para que se constate problemas e siga em rumo das resoluções conjuntamente.

Há, portanto, uma engrenagem que não se pode romper, visando ao equilíbrio e à conjugação de ações com o objetivo comum de sempre melhorar as condições de ensino, especialmente sua qualidade.

Nessa engrenagem, a abertura à comunidade possibilita uma participação maior, levando ao estabelecimento de programas mínimos, como enfatiza Martins (2000):

Para tanto, a abertura da escola à comunidade e a especialistas e profissionais de diferentes áreas de formação, representa uma possibilidade de auxílio e participação destes no estabelecimento de programas mínimos, na discussão sobre o currículo, na aprendizagem sobre trabalho coletivo em questões de desenvolvimento organizacional, na escolha de livros, na discussão sobre novas formas de reuniões entre pais e professores, novas formas de orientação de alunos, projetos, escolha de diretor, dentre outras. (MARTINS, 2000, p.8).

Lima (2003) explicita que há formas de participação consideradas como: ativa, passiva e reservada. A ativa necessita da oportunidade do coletivo interferir nas deliberações tomadas, modificando as relações de vínculo, alterando condições de vida

e sobrevivência. Na passiva, exprime pela situação presente que não há possibilidade de influência ou alteração das decisões, como no caso de propostas previamente elaboradas e que não se alteram pela vontade coletiva. A participação reservada caracteriza-se por atividades menos voluntárias e sem empenho de recursos. Não se comprometem, preferem não opinar e não correr certos riscos, não se comprometendo com o futuro.

Ao gestor educacional cabe ter clareza dos caminhos que pretende trilhar, tornando as ações o mais efetiva possível, pois a participação é processo contínuo e permanente.

### **5.1 A organização do trabalho pedagógico**

Pensar a organização do trabalho pedagógico envolve dois focos: um administrativo inerente à gestão de recursos humanos, físicos e financeiros, e outro pedagógico, englobando as questões políticas de ensino-aprendizagem e, finalmente curricular.

A Lei de Diretrizes e Bases – Lei 9394/96 preceitua as formas de organização do ensino, propugnando que o ensino pode ser organizado por ciclos, em formas flexíveis, baseando-se na idade, nas competências e em outros critérios.

Oliveira (2008) traz uma reflexão quanto a organização escolar:

Refere-se às condições objetivas sob as quais o ensino está estruturado. Das competências administrativas de cada órgão do poder público ao currículo que se pratica em sala de aula, passando pelas metodologias de ensino e processos de avaliação adotados, tudo seria matéria de organização escolar (OLIVEIRA, 2008, p. 134).

Nesta disposição, a lei prevê a possibilidade de organização das turmas ou classes com alunos de séries distintas, como níveis equivalentes de adiantamento na matéria, para o ensino de línguas estrangeiras, artes ou outros componentes curriculares. O gestor deve adequar o calendário escolar às particularidades locais, inclusive climáticas e econômicas.

Dentro deste contexto, a avaliação também pode ser flexibilizada, viabilizando a formação contínua sem interrupções. Carvalho (2005) ensina ainda que o currículo permite o acolhimento da diversidade, tornando-se aberto para a inclusão de conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades.

Nesta seara a lei incumbe simultaneamente docentes e comunidade escolar a participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Assim, por meio desta articulação das áreas de conhecimento, se adotam procedimentos técnicos específicos, além de procedimentos metodológicos. Com isto, também se possibilita a nova organização curricular, introduzindo novos arranjos de conteúdos baseando na interdisciplinaridade e temas transversais.

Coutinho (2002) ensina que na gestão democrática o diretor não está sozinho, nem para decidir, nem para agir, as funções são especificadas, havendo o planejamento prévio para concretização das ações.

Neste contexto, a institucionalização da gestão democrática leva à proposição do projeto pedagógico, tornando um mecanismo eficiente que venha conduzir na capacidade de oferecer à escola condições de planejamento, reunião de pessoas envolvidas no contexto escolar como também no alcance de recursos para a efetivação desse projeto.

O Projeto Político Pedagógico tem a finalidade de participação e construção de significados da identidade de cada instituição, exprimindo a intenção daquilo que pretende realizar, projetar, inovar, criar rupturas e principalmente, ter a coragem e a ousadia para executá-lo.

Nesta linha, não se pode atribuir a responsabilidade exclusivamente ao gestor, ela é inerente à sociedade porque essa também está envolvida neste processo. O gestor, portanto, deve administrar a organização deste trabalho pedagógico de forma a superar os conflitos, eliminando as possíveis competitividades e outros fatores a serem envolvidos.

Neste comando, Prais (1990) dissemina o papel do diretor e do gestor administrativo:

O papel do diretor é predominantemente, gestor administrativo, mas sempre com enfoque pedagógico, uma vez que se refere a uma instituição e a um projeto educativo que existe em prol da educação, cabendo a ele saber ouvir, alinhar idéias, questionar, interferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ações com propósito de coordenar efetivamente o processo educativo, o cumprimento da função social e política da educação escolar (PRAIS, 1990, p. 86).

A especificidade do trabalho pedagógico no âmbito da escola pública eleva a discussão das relações sociais, a educação e o trabalho, fortalecendo as ações deste processo, neste seguimento o papel do diretor e do pedagogo se entrelaçam na busca de um objetivo comum.

## **5.2 A consolidação de uma gestão democrática e seus desafios**

A Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96 traz propostas para implantação de uma gestão democrática na escola pública, contudo, o cumprimento envolve várias nuances neste contexto, com a necessidade de administrar os pontos administrativos e pedagógicos, exigindo dos administradores um olhar mais apurado equacionando a existência real do ambiente escolar.

O que antes era centralizado, hoje pelas normas legais remete à descentralização, mas tal autonomia não é tarefa tão simples neste cenário, a persistência nesta seara traz um senso crítico de administração. Acerca disso, Fogaça (1990) expõe:

[...] quando trata das relações educação e trabalho:...o verdadeiro sentido desta descentralização é a manutenção das decisões relevantes – por exemplo, aquelas relativas aos conteúdos do ensino, aos critérios de avaliação e a destinação de recursos – ao nível do poder central, enquanto se “democratiza” os problemas, com a transmissão ao sistemas e unidades escolares e, por extensão, às comunidades às quais servem da responsabilidade e do ônus da resolução dos seus problemas, sem que se ofereça a essas instâncias os instrumentos para tanto. (FOGAÇA, 1999, p. 60)

Neste preâmbulo, é importante considerar que a gestão educacional é responsável em compatibilizar as interações e inter-relações para que ocorra um processo de ensino-aprendizagem inclusivo e de qualidade, com atenção à legislação e às políticas públicas vigentes.

O maior entrave é estabelecer tais relações, deixando-as pontuadas, sem adentrar em campos desnecessários ao objetivo que se pretende, considerando que a escola é a principal via de acesso à democracia.

Um dos pontos mais críticos nesta aplicação, ou seja, a consolidação deste processo democrático, é desmistificar o padrão anteriormente existente que permeou por anos no ambiente escolar, ou seja, cumprindo-se apenas o que vinha do alto.

Neste prisma, a missão primordial do gestor escolar, é atribuir tarefas, partilhando atribuições, assinalando objetos e objetivos comuns e gerais.

Paro (2001) destaca que diante da fragilidade de mudança é que se percebe a grande necessidade da participação da sociedade em conhecer os serviços prestados pelo Estado. A comunidade precisa compreender a força de sua união para garantia de seus direitos.

Neste diapasão, é salutar o envolvimento colegiado para melhor análise do contexto escolar, a escola deixa de direcionar o micro para visualizar o macro em benefício coletivo, sendo, portanto, importante a boa formação dos professores especialmente, pois são os mensageiros das políticas educacionais.

Assim, é lícito unificar os interesses da comunidade escolar com os representantes do Estado para se ter o alcance dos objetivos com real atendimento das novas políticas públicas implementadas.

É pacífico o entendimento de Paro (2001):

Considero uma providência dessa natureza de fundamental importância na medida em que rompe com a idéia de que os problemas escolares podem ser resolvidos nos estritos limites da escola, e procura, ao mesmo tempo, propiciar condições de participação concretas das camadas trabalhadoras ...no sentido de que aceita a necessidade, da participação efetiva dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito a educação de seus filhos ...e buscam-se os mecanismos necessários a distribuição da autoridade no interior da escola. (PARO, 2001, p.14)

Diante disto, é considerável compreender a real necessidade da transformação do sistema de autoridade e distribuição das tarefas dentro da escola.

Em suma, o papel do diretor está afeta, especialmente a dirigir e motivar a participação comunitária no exercício pleno da democracia.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se de um lado temos as políticas públicas que incentivam a implementação e a realização da gestão democrática na escola pública, de outro, há uma sociedade clamando pela descentralização.

A LDB propõe nesta esfera a descentralização, a participação e a transparência. Porém, esta busca, ou seja, pela gestão democrática nas escolas vem de longa data. Mas, se faz necessário a instrumentalização dos atos de forma fundamentada com vistas ao alcance do objetivo social da comunidade.

Nessa premissa, o diretor já não pode mais se revestir da postura de autoridade imperativa, conforme expõe Gutierrez e Catani (2000), é preciso entender que a gestão democrática na escola pública brasileira caminha rumo à autonomia por meio da participação real da comunidade escolar.

Nesta linha, a participação da comunidade é crucial para a construção de uma sociedade justa, inclusiva e de qualidade. A solidariedade e a inclusão social são os princípios basilares da escola. O Conselho Escolar, por exemplo, torna-se o vínculo contributivo para a emancipação dos sujeitos sociais.

É notório que a sociedade tem se mostrado ativa e pede mudanças contínuas, merecendo adequação devida em seus respectivos setores.

O estabelecimento e o desenvolvimento da gestão democrática contribuem para a melhoria das estruturas. Contudo, para o seu devido alcance, é necessário o exercício da participação comunitária.

Em suma, a gestão democrática estabelece a junção de instrumentos formais e práticas efetivas. Os instrumentos formais nada mais são do que a eleição de direção, conselho escolar e a descentralização financeira, enquanto que a prática efetiva está relacionada ao envolvimento da comunidade.

É preciso sair da esfera simples entre os muros escolares e propiciar a abertura de discussões no âmbito da comunidade, visando à possibilidade de organização da escola e ao devido atendimento da função social que a escola exprime.

## REFERENCIAS

ALTHUSSER, L. **Aparelhos Ideológicos de Estado**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1987

ARANHA, M.L.A. **História da educação e da pedagogia: geral e do Brasil**. 3. Ed. São Paulo: Moderna, 2008.

ARAÚJO, A. C. de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PP-GE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog., 2000, p. 134

BARROSO, J. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In J. Barroso (org). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

BARROS, A. J. da S; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000 : p. 1-63

BARROS, L. A. M. **Gestão Democrática Escolar**. 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigo/gestao-democratica-escolar-751904.html> Acesso em 03 maio, 2013.

BARROSO, J. **O reforço da autonomia das Escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor** / elaboração Ignez Pinto Navarro... [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 03 mar. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 03 mar. 2013.

BOBBIO, N. **O Futuro da Democracia**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2000, 176 p.

BORDIGNON, G. **Conselho Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília : Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática na educação**. Boletim 19. Ministério da Educação, Brasília, 2005.

BUSSMAN, A. C. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, I. P. A. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 7. Ed. Campinas, SP : Papirus, 1998.

CARVALHO, E. J. G. **Autonomia da Gestão Escolar: Democratização e Privatização, Duas Faces de Uma Mesma Moeda**. Piracicaba Tese (Doutorado), 2005, 235f., Programa de Pós-Graduação em Educação - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.

CATANI, A. M.; GUTIERREZ, G. L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In.: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

CONCEIÇÃO, M.V; ZIENTARSKI, C.; PEREIRA, S.M. **Gestão democrática na escola pública: possibilidades e limites**. UNIrevista - Vol. 1, nº 2: abril 2006.

COUTINHO, C. N. **Contra a corrente: ensaios sobre a democracia e socialismo**. São Paulo, Cortez, 2000.

DUARTE, A. L. C.; SANTOS, Y. L. dos. **Planejamento e Avaliação Educacional**. São Luis: UEMA / NEAD, 2006.

FOGAÇA, A. 1999. **Educação e Qualificação Profissional nos anos 90: o Discurso e o Fato**. In: D. OLIVEIRA e M. DUARTE (org), **Política e Trabalho na Escola: Administração dos Sistemas Públicos de Educação Básica**. Belo Horizonte, Autêntica, p. 60.

FREIRE. P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **A Escola Cidadã: a hora da sociedade**. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Autonomia da educação: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. Anais do 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Belo Horizonte – MG, 28-30 jul.1994

GUTIERREZ, G. L. e CATANI, A. M. **Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades**. In FERREIRA, N. S. C. (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000, p. 59-75.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

\_\_\_\_\_, D. L. **Gestão democrática na escola**.14. Ed. Campinas. São Paulo: Papiros,

2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática/** Goiânia, Editora Alternativa, 2001.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa.** São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes. Série Cadernos de Gestão, 2006.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. n. 1. v. 1, Brasília, Nov. 2000

MACHADO, S. L. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares.** Revista Em aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p.97-112, fev./ jun. 2000.

MACHADO, I. F. **A Organização do Trabalho Pedagógico em uma Escola do MST e a perspectiva da formação omnilateral.** Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

MARTINS, J. P. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** São Paulo : Atlas, 1991.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação e Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 84-108, 2001.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na Organização e na Gestão do Trabalho na Escola. In: OLIVEIRA, D.A. e ROSAR, M. F. F. **Política e Gestão da Educação.** 2a ed., Belo Horizonte, Autêntica, 2008.

PARANA. SEED. **Diretrizes Curriculares da Educação Especial.** DEEIVSEED 2009.

PARO, V. H. **Administração escolar: Introdução crítica.** 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 14. Ed. São Paulo: Cortez, 2001

\_\_\_\_\_, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia.** Campinas, SP : Papirus, 1996.

PAULA, R. L.; SCHNECKENBERG, M. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI.** Revista Eletrônica Latus Sensus-Ano3, nº1, março de 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br> . Acesso em: 14 abril, 2013.

PIRIS, D.; RODRIGUES, L. **História da Administração Educacional no Brasil: da Colônia à República Velha**. Disponível em:

<http://www.webartigos.com/articles/11234/1/Historia-da-Administracao-Educacional-no-Brasil-Da-Colonia-a-Republica-Velha/pagina1.html>. Acesso 12 abril, 2013.

PRAIS, M. L. M. **Administração colegiada da escola pública**. 3a edicao. Campinas: Papirus, 1.994.

SACRISTÁN, G. **O que é uma escola para a democracia** *In: Pátio – revista pedagógica. Comunidade e escola – a integração necessária*. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, ano 3, n. 10, ago./out., 1999, p.57.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução de conhecimento**. Campinas, SP : Autores Associados, 1995.

SALES, I. C. Os Conselhos Municipais de Educação (Desafios da Gestão Democrática). *In.: Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação Pró-Conselho: Caderno de referência*. Brasília: MEC/SEB, 2004.

SAVIANI, D. **O Legado Educacional do Século XX no Brasil**. Campinas; Autores Associados, 2004.

\_\_\_\_\_. **O legado educacional do “longo século XX” brasileiro. O legado educacional do século XX no Brasil / Dermeval Saviani – 2. ed. – Campinas, SP: Autores Associados, 2006. – (Coleção Educação Contemporânea).**

\_\_\_\_\_. **História das Idéias Pedagógicas no Brasil**. Campinas; Autores Associados, 2007.

SILVA, A. L. **Gestão Democrática: A Ação do Colegiado Escolar Como Estratégia de Democratização da Gestão**. 2007. Disponível em <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0055.pdf>. Acesso em 10 nov, 2013.

TEIXEIRA, L. H. G. (Org.). **LDB e PNE: desdobramentos na política educacional brasileira**. São Bernardo do Campo: UMESP, Coleção Biblioteca Anpae, Série Cadernos Anpae, n. 1, 2002, 144p.

VEIGA, I. P A. (Org.) **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 2004.

VEIGA, I. P A. de; RESENDE, L.M. G. de (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus,1998

VIEIRA, S. L. Gestão educacional: contextos e desafios. *In.: FRANÇA, M. & BEZERRA,*

M. C. (orgs.)... [et al]. **Política educacional:** gestão e qualidade do ensino. Brasília: Líber Livro, 2009.