

**ASSOCIAÇÃO JUNIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES.**

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
EDUCACIONAL.**

9,0

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

NARA MARIA COLATTO

anamalaggi@hotmail.com

ORIENTADOR: PROF. ILSO FERNANDES DO CARMO

**ASSOCIAÇÃO JUNIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES.**

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
EDUCACIONAL.**

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

NARA MARIA COLATTO

anamalaggi@hotmail.com

ORIENTADOR: PROF. ILSO FERNANDES DO CARMO

*“Monografia apresentada como
exigência parcial para a obtenção do
Título de Especialização em: Gestão,
Supervisão e Orientação Educacional”.*

**ASSOCIAÇÃO JUNIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES.**

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
EDUCACIONAL.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ilso Fernandes do Carmo
Orientador

À família que me ensinou valores inestimáveis. e, em especial a meu especial ao meus esposo Aristão Luiz Martins pela confiança dedicada a mim, por me ajudar nos momentos difíceis e entender a minha ausência.

*A Deus, meu auxílio nas horas difíceis.
A todos os mestres que contribuíram para o meu crescimento, especialmente, o orientador.
Aos colegas pelos momentos partilhados juntos.*

“Os grandes líderes, são pessoas que aprendem a conhecer, a controlar a si mesmos antes de tentar controlar os outros”.

MAHATMA GANDHI

RESUMO

Definem-se, as políticas educacionais a partir de intencionalidades em que estão subsumidos idéias, valores, atitudes e práticas, em conformidade com orientações ideológicas de seus decisores, e que vão influenciar a ação política que se estabelece através de leis, diretrizes e normas. Sendo, necessário entendemos que é preciso reconhecer a importância das políticas educacionais e das normas legais para o ordenamento político, jurídico, institucional e organizacional do sistema de ensino. Assim, entre os desafios impostos à escola pública no contexto da sociedade atual no que se refere à integração da comunidade (pais, educandos, educadores), fazer com que seus membros assumam um papel mais participativo é um dos maiores desafios que a instituição escolar enfrenta na atualidade, pois só com a integração e participação efetiva de seus membros, poderá de fato se promover uma gestão democrática, destacando sua necessidade e relevância para um ensino público de qualidade. Para alcançar os objetivos propostos o trabalho fundamenta-se na LDB (9394/96), Constituição (1988), Ferreira (2000), Paro (1996), entre outros.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
CAPÍTULO I – FUNDAMENTOS E CONCEITOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	10
1.1. Gestão.....	10
1.1.1. Democracia.....	11
1.1.2. Escola.....	12
1.2. Porque promover a gestão democrática na escola pública.....	13
1.3. Escolha dos dirigentes e descentralização financeira.....	16
1.4. Projeto-político-pedagógico.....	17
CAPÍTULO II – GESTÃO DEMOCRÁTICA	19
2.1. Bases legais.....	19
2.2. As normas de gestão democrática na escola.....	19
CAPÍTULO III – A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ESCOLA PÚBLICA	23
3.1. Escola pública no Brasil.....	23
3.2. Gestão democrático-participativa.....	25
3.3. Autonomia na escola.....	27
3.4. Participação representativa.....	28
3.5. Importância da formação do gestor escolar.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

INTRODUÇÃO

Esta investigação, considerando o seu objetivo geral de reconhecer a necessidade de promover a gestão democrática do sistema de ensino público, se detém mais atentamente nas dimensões que envolvem a participação de seus membros, comunidade escolar; pais, educadores, educandos, enfim todos os envolvidos direta e indiretamente no processo de ensino e aprendizagem.

Na atualidade nas escolas ocorre a administração autocrática, centralizada, na qual todas as decisões e todo o poder estão nas mãos do diretor. Com a LDB 9394/96, ficou estabelecido à democratização da gestão escolar. Esta gestão busca a apropriação coletiva das salas de aula pelos pais, professores, alunos e funcionários que possuem liberdade para tomada de decisão no processo educacional, para melhorar a qualidade de ensino.

Na gestão democrática, a educação é tarefa toda, família, governo, e sociedade, são necessárias o envolvimento de todos participantes do processo educacional, que devem entender e participar, pois é um trabalho coletivo, dinâmico e exige ações concretas.

Para tanto, é necessário que a gestão democrática na escola seja incorporada ao cotidiano e se torne essencial a vida escolar, quanto à presença de professor e alunos.

É importante a presença da sociedade, na escola, acompanhando e participando do processo educacional, onde o diretor descentraliza o poder distribui responsabilidades entre todos.

Nesta gestão democrática, em uma administração colegiada, a educação é tarefa de todos, família governo e sociedade, para tanto é necessário o desenvolvimento de todos os sujeitos participantes do processo educacional, que devem entender e participar deste como um trabalho coletivo, pois é dinâmico e exige ações concretas. Para tanto é, necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporado ao cotidiano se torne tão essencial a vida escolar, quanto é a presença de professor e aluno.

Na gestão democrática é importante a presença organizada da sociedade na escola, acompanhando e participando do processo educacional, onde o diretor descentraliza o poder distribui responsabilidades entre todos.

Diante de tantas mudanças que a sociedade tem sofrido, a escola fica perdida sem saber onde quando deve agir.

Dessa forma é imprescindível a participação da comunidade no contexto escolar, pois a escola acompanhando os avanços da comunidade em que esta inserida poderá desenvolver o seu papel educativo, que é formar o indivíduo que constituirá a sociedade.

Sendo assim o presente trabalho busca revelar a importância da parceria entre comunidade escolar e a local onde a escola esta inserida. Através desta união, as tarefas ficam divididas os esforços somados e as alternativas e resultados multiplicados.

Dessa forma, a monografia se encontra estruturada em três capítulos, mais as considerações finais e o referencial teórico abordado. Sendo que, o primeiro capítulo, procura conceituar a gestão escolar e sua importância na escola pública. O segundo capítulo enfatiza os aspectos legais da gestão democrática. E para fechar o terceiro capítulo apresenta um panorama da escola pública o Brasil e a importância do envolvimento de seus membros, discutindo a importância da formação do gestor escolar para que se efetive uma construção democrática e participativa de fato e de direito. Finalizando as considerações finais, mais o referencial teórico pesquisado para a realização do trabalho.

CAPITULO I - FUNDAMENTOS E CONCEITOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

1.1 GESTÃO

Etimologicamente a palavra gestão vem do latim “gentio”, que por sua vez vem de “genere” trazer em si, produzir. Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), mas também é algo que traz em si, porque nele está contida. É o conteúdo desde bem é a própria capacidade de participação sinal maior de democracia.

Todavia, não haja um consenso para uma definição universal para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe relativo consenso que este deva englobar obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir o emprego eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, no caso a escola, a fim de sejam atingidos os objetivos pré-determinados.

Dessa forma, se a escola deve preparar para alguma coisa, deve ser para a própria vida, mas esta entendida como o viver bem, no desfrute de todos os bens criados socialmente pela humanidade, conforme afirma PARO (1998, p.301). *“(...) a primeira condição para propiciar isso é que a educação se apresente enquanto relação humana dialógica, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando.”*

Assim, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas

decisões necessárias e na sua afetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

A expressão gestão ganhou destaque no contexto educacional acompanhado uma mudança de paradigmas no caminho das questões desta área, ou seja, e caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento do seu trabalho

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias e para ser afetivada, devem-se observar os procedimentos que provocam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas, em especial a família, grande interessada nesse processo. Assim, torna-se necessário buscar funções que fortaleçam a presença e a atuação dessas pessoas envolvidas.

De acordo com LUCK (2001, p. 15):

“O êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes pelo trabalho, associado, mediante reciprocidade que criar um “todo” orientado por uma vontade coletiva”

1.1.1 DEMOCRACIA

Segundo FERREIRA (2001, p. 226) Democracia, é a *“forma de governo exercida pelo povo, regime ou doutrina baseada na constituição de poderes por meio de votos popular”*. A palavra democracia tem sua importância reconhecida por todos e tem muitos significados como, participação em decisões favoráveis à prática democrática, respeito aos direitos humanos e proteção a vida.

Para LÔBO (1999), a democracia não é só uma forma de governo, é acima de tudo um modo de vida. Nada deve ser imposto do alto, mas tudo deve ser resultado do pensamento partilhado de todos os envolvidos. Dessa forma, se faz necessário recuperar a escola como espaço democrático pelo debate, pela discussão, pela competência técnica, pelo currículo, pelos métodos de ensino e de disciplina, nas relações entre alunos, professores e diretores.

Assim, a democracia pode ser entendida como a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e que querem coisas distintas, com isso, o aprendizado, implica na capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras

coletivamente como a superação de obstáculos e divergências por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns.

Pois, na escola, também encontramos diversidades e conflitos de interesses, e com isso o papel da gestão democrática do ensino público deve visar esse diálogo, essa mobilização das pessoas e principalmente a criação de um projeto pedagógico com base em formas colegiadas e princípios de convivência democráticos.

Portanto, a democracia só se afetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta, enfatizando a necessidade de uma prática social e escolar pautada por relações não autoritárias.

1.1.2 ESCOLA

A escola é um espaço de diversas dimensões tais como pedagógica, política, social, cultural, administrativa que se entrelaçam. Tudo o que acontece na escola tem caráter educativo, pois exercera influência nas relações de trabalho e sua qualidade.

Para PARO (1998), o papel da educação é a transmissão do saber historicamente produzido, é a atualização cultural e histórica do homem e que ao homem não importa só viver, é importante também viver bem, com direito a desfrutar todos os bens criados socialmente pela humanidade. A escola, de acordo com o autor é uma das únicas instituições para cujo produto não existem modelos definidos de qualidade, devido a extrema complexidade que envolve a avaliação de sua qualidade. Ela pode articular-se com uma variedade infinita de objetivos, não precisando estar necessariamente articulada com a dominação que vige em nossa sociedade. É necessário refletir sobre gestão democrática na escola, enquanto instrumento capaz de fortalecer a organização escolar na afetivação e consolidação da cidadania.

Dessa forma, este breve conceito, sobre a natureza da função gestora na escola, é de fundamental importância para a compreensão dos limites e possibilidades da própria ação diretiva. Pois, constantemente somos convidados a conhecer novas práticas e experiências, novas tecnologias e novos métodos na

gestão da escola pública, que, per si, não são nem bons nem ruins, mas que devem estar a serviço de uma concepção de educação mais democrática e dialógica. Conforme, destaca CANÁRIO (1996, p. 69):

“O acesso a novas experiências e aos resultados a que a investigação vem chegando, devem corresponder a um recurso fundamental das escolas quando se pretende promover a substituição de práticas de organização e gestão baseadas fundamentalmente na reprodução de hábitos adquiridos, por uma prática refletida, geradora de soluções inovadoras”.

Entretanto, a gestão da escola e da educação públicas também não pode ser pensada apenas como uma simples ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino, pois ela mesma é, ou pode ser uma ação político-pedagógica. Por se tratar da educação pública, ela necessita ser balizada pelos princípios da democracia, da igualdade, da universalidade e da laicidade.

Para SOUZA (2003), é necessário buscar a gestão democrática da escola pública, porque a educação pública é a educação para todos, como muito bem nos lembra CHAUÍ (1997, p. 19), ao dizer que: *“o reconhecimento do que é público decorre da necessidade de entendermos que existe uma esfera coletiva na vida humana, de interface e convívio entre as pessoas”.*

Assim, pensar sobre a gestão democrática implica em ultrapassar concepções que a caracterizam durante muitos anos, e assim, resgatar sua função política, que deve estar no projeto-político-pedagógico de cada escola.

1.2 PORQUE PROMOVER A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

O princípio da gestão democrática na escola pública, é estabelecido na Constituição Brasil 1988 foi regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº. 9.394, p. 96). Que estabelece a gestão democrática no ensino público, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participação de todos que atuam nas escolas.

Sua notoriedade ocorreu principalmente por terem sido propostos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Tal é o caso da democratização da educação, já anteriormente estabelecida pela Constituição de 1988.

No entanto, como sua prática é ainda um livro aberto a experiências consistentes, à construção do conhecimento e à aprendizagem, e dada a sua centralidade para o desenvolvimento de educação de qualidade, trataremos, especialmente, dessas questões.

Tendo em vista a complexidade dos processos sociais, suas expressões estão sujeitas a múltiplos significados e interpretações, cabendo, portanto, explorar tantos quantos forem possíveis, de modo a alargar e aprofundar o entendimento das mesmas. Não o devemos fazer, pois, para estabelecer um caráter de comparação excludente ou de disputa entre outros significados já expressos, mas para configurar novos desdobramentos sobre as questões.

Dessa forma, a gestão democrática deve proporcionar uma maior atração da escola com os alunos, pais e a comunidade em geral para que todos possam compartilhar dos acontecimentos, de tomada de decisões para que se fundamente a autonomia da escola possibilitando, a livre escolha de objetivos e processos de trabalho, em que todos tomam decisões coletivamente, colocando em prática o que foi decidido.

Assim, a principal função do professor é participar ativamente na gestão e organização da escola, contribuindo nas decisões de caráter administrativo, organização didática pedagógica, visando à formação e aprendizagem dos alunos.

Para tanto, é necessário que haja participação de toda a equipe escolar, deve-se também envolver a comunidade local, para conhecer seus anseios e necessidades, buscando estratégias que possibilitem essa participação como: saber ouvir as solicitações e opiniões da comunidade, mostrar a responsabilidade e a importância de cada um, respeitando sempre as decisões tomadas em grupo, valorizando o trabalho participativo e tornando a escola um espaço sociabilidade.

A participação da comunidade nas escolas produz mais respeito às diversidades culturais, o reconhecimento e aceitação de nossas diferenças mediante um diálogo aberto, franco, esclarecedor e respeitoso, proporcionando a participação e convivência de diferentes sujeitos em um espaço comum de decisões educacionais. Conforme analisa PARO (1996, p. 130):

“A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto

que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.”

As escolas públicas e os educadores brasileiros vêm discutindo a necessidade de estimular processo de mudança, na tomada decisões para democratização e na qualidade de educação pública.

Desde a década de 1980, há movimentos favoráveis na necessidade de descentralizar e democratizar o ensino público. Dessa forma, no início da década de 90, os objetivos das reformas educacionais correspondem à busca da qualidade e da modernização da gestão pública, sem perda de sua centralidade.

FARAH (1995, p. 45) afirma que a

“... centralidade que a gestão assume neste momento é acompanhada, de um lado, pelo aprofundamento da perspectiva da democratização, inaugurada no período anterior e, de outro, pela consolidação de um novo enfoque nas propostas de reformulação do padrão de gestão no setor. o da modernização”.

Em sua análise, a autora afirma que a mudança de agenda do governo facilita a redução da ação estatal e a entrada, no setor educacional, de práticas de gestão próprias do setor privado.

Trata-se, assim, da descentralização do processo de tomada de decisões e da gestão, num movimento em direção à ponta do sistema, para a instituição responsável diretamente pela prestação dos serviços. No caso a escola.

“Procura-se, (...) de um lado, aproximar o sistema do consumidor (noção privilegiada pela abordagem neoliberal, numa perspectiva em que todas as relações são vistas como relações no mercado), de forma a possibilitar respostas mais ágeis do sistema às suas expectativas. Procura-se, por outro lado, diminuir a estrutura hierárquica dentro do sistema, possibilitando decisões mais próximas ao local de execução, reduzindo portanto, a distância entre concepção e execução. Finalmente, adota-se como estratégia de descentralização e de viabilização da gestão privada, a terceirização, transferindo ao setor privado algumas das atribuições até então a cargo do Estado, configurando, no caso considerado, a redução da ação estatal através da privatização da gestão”. (idem, p. 48-49)..

A política educacional expressa nos planos governamentais, tanto no âmbito federal quanto no regional, tem como eixo norteador a modernização da gestão, de acordo com as características citadas por FARAH, dando ênfase à necessidade de modificações significativas na forma como a educação tem se manifestado no interior da instituição escolar.

Todavia, a modernização da gestão educacional na agenda de governo não se constitui uma temática gerada exclusivamente no Brasil. Essa proposta para o sistema de ensino básico atende às recomendações da Conferência de Educação para Todos, realizada em 1990, em Jomtiem, Tailândia. Em decorrência dessa Conferência, o governo brasileiro elaborou, em 1993, o Plano Decenal de Educação para Todos, construído com a participação de vários setores organizados da sociedade.¹ Dentre as várias metas do Plano, segundo BRASIL (1996), encontra-se a .implantação de novos esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes autonomia financeira, administrativa e pedagógica.

Sem dúvida a escola que quer ser democrática tem um compromisso de praticar e ensinar dando exemplo de comprometimento e engajamento usando como instrumento a reflexão e a ação. Esse compromisso da escola não é somente dos professores, supervisores, orientadores, funcionários e alunos, mas igualmente dos pais, e da comunidade como um todo.

Para que a transformação se efetive é imprescindível construção de Projeto- Político-Pedagógico, não como mero instrumento burocrático, mas de concretização, transformação da idéia em realidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 reconhece que a escola deve elaborar seus projetos pedagógicos legítimos e sugere a manutenção de três eixos relacionados à construção do Projeto Político Pedagógico: flexibilidade, avaliação e liberdade.

1.3 ESCOLHA DOS DIRIGENTES E DESCENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA

Vários autores, como PADILHA (2001) e FERREIRA (2000), defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares como formas mais democrática de gestão. Outro elemento indispensável é a descentralização financeira, na qual o governo, nas suas diferentes esferas, repassa para as unidades de ensino recursos públicas a serem gerenciados, conforme as deliberações de cada comunidade escolar. Estes aspectos estarão conformados na legislação local, nos regimentos escolares e regimentos internos dos órgãos da

¹ Conferência Mundial sobre Educação para todos (JOMTIEM, 1990) que representou um marco na luta pela "educação para todos ao longo de toda a vida"

própria escola, como o Conselho Escolar e a ampla Assembléia da Comunidade Escolar.

Segundo CISEKI (1997), para funcionar, dentro de uma perspectiva democrática, os Conselhos, de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, funcionários). Para tal, é importante que todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Os conselhos e assembléias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.

1.4 PROJETO-POLITICO-PEDAGÓGICO

Nos últimos anos os estudos acadêmicos, as políticas públicas, as documentações oficiais, leis, decretos, resoluções, portarias, pareceres, recomendações, parâmetros, concebem a participação como estratégia central da melhoria da qualidade do ensino. Entendendo que a questão do pertencimento gerado por ela, cria e consolida o envolvimento e o compromisso dos educadores e demais segmentos da comunidade escolar com o projeto-politico-pedagógico que, deve estar em construção permanente e com a problemática da eleição de diretores.

Dessa forma, a dimensão do processo do conhecimento vai além da obediência ao currículo oficial, se a linha constitutiva do projeto político-pedagógico estiver assentado na análise do macro contexto sócio-político e na realidade interna de cada escola. Em relação a esse aspecto AGUILAR (1997, p. 10), se posiciona da seguinte forma:

“Sistematizar um Projeto Pedagógico em um contexto institucional cria espaços para que os agentes do processo educativo definam o conhecimento a ser produzido e socializado, assim como as metodologias mais apropriadas para seu desenvolvimento.”

Em seu projeto político-pedagógico, construído através do planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação, a escola pode desenvolver

projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados. Conforme FREITAS (2004, p. 69):

“O projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público.”

A gestão democrática da escola significa, portanto, a conjunção entre instrumentos formais: eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira; e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais de forma ampla.

A aquisição coletiva de direitos como a educação, a escola para os seus filhos, a tomada de posicionamento concreta frente às decisões da vida escolar são elementos que proporcionam a construção da educação emancipatória não somente aos educandos, mas a toda comunidade escolar. Esse processo de participação comunitária pressupõe uma organização coletiva, e uma divisão do trabalho consistente no ponto de vista da distribuição de tarefas. A execução deste trabalho compõe os fatores decisivos para a participação, e, conseqüentemente, os elementos pedagógicos na instituição escolar.

A escola, portanto, é uma instituição social que se diferencia de uma organização, mas que tem uma especificidade organizativa, uma cultura que devem ser levadas em consideração em um processo de gestão. Sendo assim, a escola não pode prescindir da administração, entendida como atividade natural humana para alcançar certos fins e objetivos e que se utiliza de forma racional de recursos materiais e humanos (PARO, 2002).

CAPITULO II - GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1 BASES LEGAIS

Na Constituição Federal de 1988, cap.III da educação, da cultura e do desporto, seção I, da educação, art. 206, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: IV – Gestão democrática do ensino público, na forma da Lei: o princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB.

Na própria LDB 9394/96, no seu Art.3º e 14º normatiza e oficializa a prática de uma gestão democrática no ensino público:

“Art. 3ª 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.

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

2.2 AS NORMAS DE GESTÃO DEMOCRATICA DA ESCOLA

Conforme consta no Art. 3º - inciso VIII – não submete o ensino privado à gestão democrática, somente o ensino publico – legisladores sucumbiram lógica do mercado, deixando imprimir os interesses da lei.

Art.14 – princípios imprecisos – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e das comunidades em conselhos escolares, sem estabelecer caráter deliberativo.

A LDB não avança em relação à constituição e transfere aos estados e municípios a decisão de importantes aspectos da gestão democrática. Assim, é preciso pressionar os legisladores e envidar esforços para elaboração de projeto que expresse os interesses democráticos.

Condições de trabalho na escola – adequação de recursos e pessoal – mecanismo de reivindicação (qualidade de ensino, numero de alunos, salas com condições didáticas – pedagógicas) pressão para garantir o cumprimento do art.4º e 25.

“Art. 4º - o dever do estado do estado com educação escolar publica será afetivada mediante a garantia de:

I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para aqueles que não tiveram acesso na idade própria; (...)

IX -padrões mínimos de qualidade de ensino,definido com a variedade e quantidade mínima,por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem;(...)

Art.25 - será permanente das autoridades responsáveis alcançarem relação entre o numero de alunos e professores, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento”.

Dessa forma, com a LDB 9394/96 ficou estabelecida a democratização da gestão escolar. Esta gestão baseada a apropriação das salas de aulas, pelos pais, professores, funcionários e alunos que possuem liberdade tomada de decisão no processo educacional para melhorar a qualidade de ensino.

Assim, uma gestão democrática, em uma administração colegiada é tarefa de todos: família, governo e sociedade, para tanto é necessário o envolvimento de todos os cidadãos participantes do processo educacional, que devem entender e participar deste com um trabalho coletivo, pois é dinâmica e exige ações concretas. Sendo necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia a dia das escolas, seja incorporada ao cotidiano e se torne essencial á vida escolar quanto é a presença de professores e alunos.

Destacando, nesse quadro, para que se efetive uma verdadeira gestão democrática, de acordo com as bases legais abordadas, a presença organizada da

sociedade na escola..

Na gestão democrática da escola, todas as pessoas ligadas podem fazer se representar e decidir sobre os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Isso acontece devido a integração da comunidade com a escola mediante a efetivação do conselho escolar.

Conforme DOURADO (1998, p.79):

“A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola”.

Assim, a gestão democrática da escola pública, apresenta alguns parâmetros que possibilitam uma escola com qualidade de ensino melhor capacitar os segmentos que, por sua vez, as secretarias de educação devem se responsabilizar com a capacitação dos funcionários internos da escola, consulta a comunidade escolar institucionalizar a gestão, agilizando informações e transparência nas negociações.

Esse cenário revela que democratização da gestão escolar é muito importante, para uma jornada que se pretende transformadora, para a melhoria da qualidade do desempenho escolar, pois as condições políticas, legais e estruturais devem ocorrer em um ambiente favorável com apoio das secretarias de educação, não nos esquecendo que para o efetivo desse processo ocorrer, deve haver motivação, interesse, capacitação das pessoas envolvidas.

Em relação à participação como forma de organização cidadã, DEMO (1999, p.70), ressalta que:.

“A organização traduz um aspecto importante da competência democrática, por coerência participativa, bem como por estratégias de mobilização e influência. Não se interessar por formas de participação organizada significa já uma visão ingênua do processo social, porque, por mais crítica que seja a cidadania individual, não quer dizer que tenha relevância social, como estratégia de transformação”.

Para isso, segundo PARO (1995), o processo de informação é um dos elementos de maior importância na efetivação da participação dos usuários na vida da escola pública, pois segundo o autor:

“É por meio da informação que os pais e demais membros da comunidade podem pôr - se a par de seus direitos e deveres para com a instituição escolar, bem como tomar conhecimento dos fatos e

relações que se dão no interior do estabelecimento de ensino e que dizem respeito a seus interesses enquanto usuários do mesmo” (PARO, 1995, p. 192).

Como podemos perceber o processo de gestão democrática, não é simples, nem apresentará resultados a curto prazo, pois exige trabalho e, é construído no cotidiano da instituição escolar, pois se constitui em uma ação prática a deve ser construída no e estar associado ao projeto-político-pedagógico da escola á implantação do conselho escolar, pois as normas influenciam a gestão escolar como um todo, a partir e medidas que garantam a autonomia da escola sem eximir o estado de suas obrigações com o ensino público.

CAPITULO III - GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA

3.1 ESCOLA PÚBLICA NO BRASIL

Conquistou-se uma gestão democrática na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino, o que amplia o ordenamento constitucional, e ficou determinado que as normas de gestão democrática atendessem a peculiaridades locais e os princípios de participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola pelos conselhos escolares, formados pela comunidade escolar.

A escola pública no Brasil, por questões mesmo culturais, é vista como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha. Diretores, professores e funcionários ainda monopolizam os foros de participação, em nome da competência pedagógica. Os professores agem com se fossem donos de seus cargos, de seus alunos e de suas classes e o diretor age como se fosse o guardião dessa concepção, evitando interferências dos servidores e de pais de alunos participativos. Segundo BORDIGNOM (1993, p. 78) a escola democrática:

"(...) precisa ser concebida, não mais como organização burocrática, mas como instância de articulação de projetos pedagógicos partilhados pela direção, professores, alunos e comunidade. Na escola, assim concebida, não há lugar para burocratas nem súditos. Nela, todos os envolvidos são cidadãos, atores participantes de um processo coletivo de fazer educação. Educação que se constrói a partir de suas organizações e processos, a cidadania e a democracia."

Dessa forma, a sociedade, organizadas em instituições públicas e privadas, identifica a relevância da administração como um meio para atingir objetivos, avaliar processos e resultados, ajustar-se às demandas. Assim, a administração, o gerenciamento e a gestão eficientes são percebidos como capazes de oferecer às instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação. O mesmo se aplica à escola; quando ela se institucionaliza, torna-se necessário administrá-la.

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo perseguido pela administração da educação. Provavelmente por isso é que a década de 90 tem dado grande ênfase a essa área do conhecimento como uma possibilidade de atingir o objetivo de preparar cidadãos dignos e competentes através das escolas.

As políticas públicas evoluem, e com elas evoluem os paradigmas gerenciais. Buscam-se soluções para o gerenciamento e a qualidade educacional mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da escola. Todavia, a parceria iniciada e todas as discussões sobre os novos paradigmas gestores não podem escamotear a possibilidade da simples adoção pela escola dos novos padrões gerenciais da organização. Esses padrões, com mais flexibilidade e outorgando certo grau de participação aos trabalhadores (agora chamados de colaboradores), não lhes garante o controle efetivo do processo produtivo, nem dos seus resultados.

De acordo com SILVA (1986, p. 95):

“(...) falar de políticas, de definição de estratégias, de determinação de objetivos, de alocação de recursos, e de implementação, acompanhamento, controle e avaliação do conjunto de ações que constitui o trabalho educativo, bem como de sua organização”.

Se os educadores não se empenharem, política e tecnicamente, em prol de uma participação efetiva, a reorganização das funções administrativas e da gestão da escola na rede pública continuará ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios. Nesse sentido SILVA E GENTILI (1996) ressaltam a importância de que a sociedade e a educação não sejam retiradas da esfera da política e remetidas para a da manipulação tecnocrática e instrumental, tão evidentes no início do século XX.

Assim, a relação que se quer estabelecer entre qualidade e participação no contexto escolar vão muito além da mera questão da competência técnica passível de serem resolvidos pela competência dos gestores, pais, professores, alunos, funcionários. Ela envolve questões políticas internas e externas à escola e que vislumbram a redução de gastos e de recursos no desenvolvimento do processo educacional. Os desencontros educacionais, os problemas e suas possíveis soluções têm sido creditados à maior ou menor participação das comunidades escolar e local, que nem sempre estão preparadas para resolvê-los. Essa tática tenta escamotear a responsabilidade política educacional do Estado.

A sociedade admite a importância da escola na preparação de cidadãos com melhor potencial de trabalho e passa a exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acompanhar suas solicitações. Em decorrência, o potencial criativo da desejada autonomia escolar tem sido discutido amplamente, mas continua pouco exercitado, por falta de experiência nesse exercício. Até mesmo planejadores educacionais começam a perceber que o exercício da autonomia pode ser um aliado na busca da qualidade da educação.

Entretanto, poucos são os líderes escolares que exercem gestão democrática participativa e autonomia, conforme legislam a Constituição (1988) e a LDB, Lei nº. 9.394/96. A grande maioria dos que compõem o escalão superior dos sistemas de ensino discursa sobre a autonomia da escola. Na prática, eles resistem e cerceiam a autonomia escolar, pois negam o potencial dos gestores escolares, mesmo quando estes são indicados por aqueles.

Dessa forma, a participação no processo educacional é condição essencial para uma vivência democrática, e para o exercício pleno da autonomia, o que impõe desafios constantes para a comunidade escolar e local. Esses desafios são tão grandes e tão constantes que, por vezes, a almejada participação torna-se mera utopia.

3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

A preocupação nacional com a democratização da gestão escolar e a participação coletiva na construção de uma escola moderna está presente no

Brasil desde a década de 30, haja vista que o Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932² enfatizava a autonomia administrativa da escola em seus aspectos técnicos, administrativos e econômicos. Para SANTOS FILHO (1998), discutir autonomia escolar, é fazer uma retomada histórica dos movimentos estudantis do final da década de 60 o fortalecimento de ações contundentes em prol da democratização da administração educacional em todo o mundo ocidental.

Durante toda a década de 80, o ideal de gestão democrática da escola pública continua sendo perseguido nas várias conferências brasileiras de educação, organizadas pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação (Anpae), Centro de Estudos Educação e Sociedade (Cedes), Associação Nacional de Educadores (Ande), Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e associações de classe.

Ainda de acordo com SANTOS FILHO (1998), dentre as experiências voltadas para a gestão democrática participativa, via seleção de diretores de escolas públicas, destacam-se as que ocorreram em Minas Gerais, em Sergipe, no Estado de São Paulo, em Santa Catarina, e nas cidades de Porto Alegre, Maringá e em muitas outras cidades e municípios brasileiros. Desde a década de 80, são registradas ações em prol de uma gestão participativa. Iniciativas similares são cada vez mais freqüentes e assumem formas inovadoras.

Com o objetivo de rever a relevância do tema, WILLOWER E FORSYTH (1999), fazem uma revisão na literatura, sobre o processo de gestão democrático-participativa da escola pública, construída nos Estados Unidos, em que se pode constatar que, a mesma, já era um valor consensual na sociedade americana desde os primórdios da formação da República dos Estados Unidos da América do Norte, lembrando, escritores e filósofos, como Dewey, que já no início do século XX, se referiam a esses conceitos.

Em contrapartida, WILLOWER e FORSYTH (1999), creditam a ênfase em organizações abertas, democráticas, participativas, atitudes e condutas e um

² O *Manifesto*, assinado por 26 intelectuais e dirigido ao povo e ao governo brasileiros, consagrou a defesa formal da escola para todos e conferiu visibilidade às contradições do nosso processo de escolarização, estimulando o debate em torno da democratização do acesso à educação.

conjunto de conceitos similares à administração da educação desde a Segunda Grande Guerra Mundial como um ideal a ser perseguido de forma contínua.

3.3 AUTONOMIA NA ESCOLA

MOUSQUER, PEREIRA e HUBER (1998), ao se referirem à autonomia da escola, afirmam ser esta uma conquista contínua e lembram a importância da preparação da escola e do indivíduo para a autonomia pessoal como prerrogativa necessária em busca da qualidade da educação.

Para FERREIRA (2000), no cotidiano escolar, os incentivos concretos ao exercício da autonomia administrativa, pedagógica, financeira e à gestão democrático-participativa têm sido insuficientes, e segundo autor, a tão propagada autonomia da escola não vai além da heteronomia, pois o desenvolvimento de líderes escolares autônomos não corre, os incentivos políticos e institucionais à participação das comunidades escolar e local têm sido poucos e ineficientes na construção da autonomia escolar.

Assim, a descentralização e a democratização da administração de escolas públicas são perseguidas teoricamente, mas com poucos resultados significativos e permanentes. Várias políticas e reformas legislativas, federal, estadual e até mesmo municipal têm observado e incorporado a crescente tendência, política e social, à democratização da gestão escolar. Todavia, a participação na tomada de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas não alcançou a maior parte daqueles que vivem e fazem a escola acontecer.

Segundo FORTUNA (1998, p. 125), isso ocorre porque falta: *“Transparência das informações, dos controles de avaliações; debates e votação das decisões coletivas.. Ele aponta esses elementos como capazes de favorecer a prática de uma gestão democrática participativa”*.

O eixo central desses processos, o indivíduo, não é ouvido com atenção e suas necessidades e objetivos não são nem percebidos. Inserido na organização escolar e no sistema de ensino ainda centralizador (supostamente aberto à participação), pouco espaço lhe é oferecido para participar ativamente e com efetivo envolvimento.

Segundo, MADEIRA (1998) as políticas educacionais restringem a oportunidade de participação do indivíduo apenas à mecânica adesão ao já definido. Para as políticas educacionais serem implementadas com sucesso, precisam considerar os processos construídos por homens concretos em seus ofícios de viver e sobreviver. Destacando, que qualquer ação educativa precisa considerar o indivíduo como eixo central, ou abre-se um imenso espaço ao fracasso.

Assim, o exercício da administração participativa, aberta ao diálogo, apresenta vantagens em termos de processos e resultados, pois as pessoas são valorizadas e percebidas como agentes. É a partir delas que as coisas acontecem na escola e políticas são implementadas ou guardadas em gavetas e arquivos. Com o foco no indivíduo, a gestão participativa na escola pode trazer benefícios à Nação. O respeito ao trabalho do educador, ao do gestor escolar e ao das comunidades escolar e local poderá elevar a qualidade educacional, tornando-a compatível com as necessidades dos indivíduos e do contexto.

Diante disso, não há como negar que a questão da qualidade da educação extrapola questões meramente técnicas, como competência dos gestores, pais, professores, alunos, funcionários. Parece haver uma relação entre o desejo do Estado em reduzir os gastos e os recursos no desenvolvimento do processo educacional e a adoção dos novos modelos de reorganização administrativa da escola.

Assim, a ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem, hoje, exigências histórico-sociais. A autonomia e a democratização da gestão da escola são demandadas pela própria evolução da sociedade. Vivemos em tempos de novas rupturas e de novas configurações. A evolução lenta e gradual parece que vem de encontro a seus próprios limites. Novas demandas surgem para a gestão escolar, em decorrência da necessária autonomia e democratização de sua gestão.

3.4 PARTICIPAÇÃO REPRESENTATIVA

A partir da década de 90 tem se testemunhado a implantação de órgãos colegiados na escola pública, com várias funções (inclusive escola) sob nomes os mais diversos: colegiado escolar, conselho escolar, colegiado comunitário,

associações de pais e mestres. Dessa forma, no início da década de 90, os objetivos das reformas educacionais correspondem à busca da qualidade e da modernização da gestão pública, sem perda de sua centralidade.

FARAH (1995, p. 45) afirma que a

“(...) centralidade que a gestão assume neste momento é acompanhada, de um lado, pelo aprofundamento da perspectiva da democratização, inaugurada no período anterior e, de outro, pela consolidação de um novo enfoque nas propostas de reformulação do padrão de gestão no setor . o da modernização”.

Um órgão colegiado na escola pode ser um espaço de decisões coletivas voltadas para os interesses das comunidades escolares e locais; é um instrumento permanente de educação política através da participação. A implantação de colegiados e conselhos escolares é exemplo de iniciativa, quase sempre política, que busca incentivar possíveis canais de participação representativa na escola pública.

Os colegiados e conselhos escolares são constituídos por representantes de professores, de pessoal técnico-administrativo, de pais, de alunos e o diretor da escola, os quais, em geral, não receberam preparação prévia adequada. Tem sido observado, com mais freqüência do que se pode imaginar, que esses representantes, ou não conhecem seu papel, ou não desenvolveram integralmente a competência para participar e legitimar a vontade de seus pares. Assim, legitimam a sua própria vontade ou a dos diretores escolares ou ainda das Secretarias de Educação. Raramente, discordam ou questionam determinações superiores. Muitos pais receiam desagradar diretores e professores para que seus filhos não sejam alvo de represálias. Eles não têm conhecimento e experiência suficientes para desempenhar seu papel independentemente.

Dessa forma, na década de 90, vivemos políticas globalizantes com relação à importância da consolidação de uma gestão educacional descentralizada com seu foco voltado para a escola. Essa ênfase, se compartilhada pelas comunidades escolar e local, poderá proporcionar a co-responsabilidade participativa, aumentando a legitimidade das decisões tomadas no âmbito da escola.

“Conforme, SCHNECKENBERG (1999, p. 13): *“qualquer proposta inovadora referente a políticas educacionais somente terá êxito se o gestor e os membros internos da escola estiverem efetivamente envolvidos no processo”.*

.Assim, várias iniciativas voltadas para o fortalecimento da democratização e da autonomia da administração da escola pública no Brasil têm ocorrido. Em termos teóricos, elas comungam da possibilidade de implementar maior poder na escola, construindo um caminho para a progressiva autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola entre e com os que fazem a educação acontecer cotidianamente.

3.5 IMPORTANCIA DA FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A educação, inserida em uma sociedade globalizada e centrada no conhecimento, é um dos fatores importantes para o desenvolvimento social, bem como condição primordial para melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Em meio às modificações está a escola, que recebe novas incumbências a cada mudança. A escola seus gestores, através das novas demandas que surgem, têm percebido cada vez mais a necessidade de repensar sua prática, de forma a garantir formação competente aos alunos, para que sejam realmente capazes de enfrentar, com criticidade e coerência, os problemas complexos da sociedade; esta percepção tem levado os gestores a um confronto quase diário, diante da necessidade do desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades A formação do gestor não pode ser vista como um processo finalizado, mas sim como formação continuada, envolvendo cursos de pós-graduação, extensão, atualizações, seminários, trocas de experiências entre pequenos grupos, para que este profissional tenha condições de exercer sua função.

Percebe-se, entre os profissionais da área de educação, a deficiência do atual sistema de formação dos educadores/gestores em nível superior, principalmente ao considerar-se a separação entre o curso de pedagogia e as licenciaturas e mudanças ocorridas neste curso.

Segundo FERREIRA (2003, p. 26), está surgindo um “*novo cidadão do mundo*”, ao se levar em conta as inúmeras mudanças ocorridas na sociedade, , que exige, primordialmente, formação sólida, “*continuada e de qualidade*”.

Ao se pensar especificamente no escolar, percebe-se que esta formação necessita ser ampla, exigindo também, de acordo com FERREIRA (2000

p. 111), “uma sólida formação humana e que esta relaciona-se diretamente com sua emancipação como indivíduo social, sujeito histórico em nossa sociedade”. Para este “novo cidadão do mundo”,

Dessa forma, a formação é de suma importância, seja ela formação inicial ou continuada. Nesse sentido FERREIRA (2003, p. 30), ainda salienta:

“A importância da formação continuada, fundamentalmente assumida pela universidade, lócus e institui instituição responsável pela formação profissional e cultural do indivíduo e da coletividade, compreendendo as condições de transformação da população em povo, como uma coletividade de cidadãos, como seres sociais em condições de inserirem nas mais diversas formas da sociabilidade que o mundo globalizado dispõe e impõe”.

Para ESTEVÃO (2002), a formação dos gestores, deve levar em consideração o educador e não apenas o gestor de processos:

“A sua autoridade será legitimada não tanto pela sua habilidade em manusear técnicas de gestão, mas pelo perfil de pessoa educada e educador, capaz de reconhecer e dar poder a outros autores, dentro do pressuposto de que o objetivo de uma política democrática não é erradicar o poder mas multiplicar os espaços em que as relações de poder estarão abertas à contestação democrática” (ESTEVÃO, 2002, p. 96).

Uma formação nestes termos pressupõe um gestor consciente da possibilidade de desenvolvimento e aprimoramento contínuo de suas capacidades, seja por meios de experiência vivida na Escola ou por meio da educação continuada. O que, sem dúvida, poderá se refletir em maiores e mais significativas chances de se implementar, nas escolas, o verdadeiro processo de gestão.

Dessa forma, há que se considerar também que o processo eletivo só será eficaz, quando amparado por critérios que permitam a verificação da competência na sua dimensão técnica e na sua dimensão política. Técnica, no que se refere ao conjunto de conhecimentos, meios e estratégias de ação. Política, no que diz respeito ao compromisso do gestor eleito com o direcionamento a ser dado ao trabalho da escola. Tal direcionamento deve estar consubstanciado na clara determinação de assumir a tarefa educativa da escola: a de ensinar e ensinar bem a todos.

Para, SIQUEIRA (1997, p. 209), o mais importante a se examinar, quando de se apresenta um candidato a gestor é, se este se apresenta:

“(...) como alguém interessado na democracia, no fazer coletivo, [e] se esse interesse tem-no levado a tomar atitudes em favor do social.

Isto que poderíamos chamar de vocação democrática é um requisito fundamental (...) a mudança de convicções e posturas sobre relações humanas, transformação social, etc. não ocorre tão rápida e formalmente, através de cursos técnicos preparatórios”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem deste trabalho teve como principal objetivo investigar a necessidade de implementação da gestão democrática na escola pública. A partir das considerações feitas pelos teóricos abordados, não podemos deixar de nos atentar-mos para o fato de que, ela certamente não solucionará todos os problemas educacionais, entretanto há razões, teóricas e experimentais, para crer que ela é um condicionante imprescindível da qualidade.

Assim esse trabalho nos propicia tecer algumas considerações, pois participar da gestão significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola, e, isso exige um aprendizado que é, ao mesmo tempo, político e organizacional. A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade.

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Dessa forma, há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública: 1ª porque a escola deve

formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não em um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantêm; 2ª porque a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

Sabemos que já consenso que, o aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito da sua aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola, para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico

Não é difícil perceber, na prática se uma escola tem seu projeto construído e organizado democraticamente. Basta entrar no seu conselho de escola ou colegiado e verificar como é feita a escolha do livro didático, o planejamento do ensino, a organização dos eventos culturais, atividades cívicas, esportivas recreativas, basta assistir a uma reunião administrativa ou pedagógica, a uma reunião com pais professores e alunos.

A gestão democrática é demonstrada por certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, no processo de elaboração e criação de novos cursos, na formação de grupos de trabalho, na capacitação de recursos humanos, etc.

A gestão democrática de uma escola será avaliada pelo efetivo engajamento de todos nas decisões comuns. Não será avaliada pela quantidade de tarefas coletivas realizadas - número de reuniões formais, por exemplo - mas pela competência política e organizacional em transformar permanentemente a proposta da escola numa proposta social com o envolvimento da comunidade.

Para tanto, é necessário reconhecer que a gestão democrática é um processo sempre inacabado e que os limites são enormes. Esses limites se encontram: a) nas próprias pessoas, com pequena experiência de democracia; b) na mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar e considera o povo é incapaz de exercer o governo de qualquer coisa; c) na própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical; d) no autoritarismo que impregnou nosso equilíbrio educacional; e) no tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política.

Podemos considerar, dessa forma, que a gestão democrática, encontra-se embasada nos seguintes princípios: a) desenvolvimento de uma consciência crítica; b) envolvimento das pessoas; c) participação e cooperação; d) autonomia.

Na história das idéias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, ruptura com esquemas centralizadores e, recentemente, com a transformação social, a partir dessa abertura a escola passou a ter certa autonomia.

Portanto, essa autonomia relativa tem que ser mantida pela luta e só pode tornar-se realidade se participar no conjunto das lutas das classes exploradas. A escola precisa preparar o indivíduo para a autonomia pessoal, mas também para a inserção na comunidade e para a emancipação social. Com o domínio consciente sobre o inconsciente. Portanto, a educação enquanto processo de conscientização tem tudo a ver com a autonomia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Norma Brasileira de Referência – 6023**: agosto de 2002. Referências – títulos

_____. **Norma Brasileira de Referência – 10520**: agosto de 2002. Citações diretas.

AGUIAR, M. A. S. **Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). **Gestão da educação; impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

AGUILAR, L. E. **A gestão da educação**: seu significado a partir de propostas pedagógicas institucionais. Texto apresentado no III Congresso Latino-Americano de Administração da Educação. São Paulo: Unicamp, 21-25 de julho de 1997.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Relatório Delors**. Brasília: UNESCO, 1996.

BORDIGNON, G. **Gestão Democrática do Sistema**. in, Gadotti, Moacir e Romão, José Eustáquio, (org). São Paulo. Cortez: Instituto Paulo Freire: Brasília, DF, Instituto de Desenvolvimento da Educação Municipal, 1993.

CANÁRIO, R. Gestão da escola: **Como elaborar o plano de formação?** Lisboa, Instituto de Inovação Educacional, 1996, Também editado em <http://www.iie.min-edu.pt/biblioteca/ccoge04/index.htm> (Biblioteca Digital do IIE).

CISEKI, A. A.; ROMÃO, J.E. **Conselhos de escola**: coletivos instituintes da escola cidadão. In GADOTTI, M; ROMÃO, J.E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

CHAUÍ, M. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

DEMO, P. **Participação é conquista**: noções de política social e participativa. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha de dirigentes escolares**: Políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo. Cortez, 1998.

ESTEVÃO, C. V. **Gestão educacional e formação**. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FARAH, Marta F. S. **Reconstruindo o Estado: gestão de organizações e serviços em processo de mudança**. São Paulo: FGV, 1995.__(Relatório de Pesquisa, NPP 02).

FERREIRA, N.(org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Formação continuada e gestão da educação no contexto da "cultura globalizada"**. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2003..

FORTUNA, M. L. de A. **Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública**. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, jan./jun. 1998.

GENTILI, Pablo. **Neoliberalismo e educação**: manual do usuário. IN: GENTILI, P. e SILVA, T. T. **Escola S. A.**. Brasília: CNTE, 1996.

LÔBO, Yolanda L. **Administração escolar**: lições anisianas. Rio de Janeiro, 1999. (mimeo).

LÜCK H. (2001). **Administração: gestão não é substituto da administração**. In: <http://www.educareaprender.com.br/gestao.asp?ReqSel=40&Pagina=1#materia>. Acesso 15 abr. 2008.

FREITAS, K. S. de. **Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrática participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto: gestão escolar e formação de gestores. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v.17, n.72, p.1-195, fev./jun. 2000.

MACHADO, E. M. **Contexto sócio-educacional no estudo do Paraná (Brasil): formação pedagógica e análise do trabalho do pedagogo na área social**. Santiago de Compostela:: Faculdade de Filosofia e Ciências da Educação, Universidade de Santiago de Compostela, 1999. (Tese de Doutorado em Educação).

MADEIRA, M. C. **Representações sociais e decisões**: breves comentários. Revista Educação em Questão, Natal, v. 8, n. 1, jan./jun. 1998.

MOUSQUER, M. E., PEREIRA, S. M., HUBER, F. **Gestão escolar numa perspectiva democrática**. In: **Qualidade e gestão da escola básica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 37-66. (Cadernos Cedae, 4).

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vitor. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

_____. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas, Papirus, 1996.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, Ática, 1998.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 11. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

SANTOS FILHO, J. C.dos. **Democracia institucional na escola: discussão teórica**. In: Rev. de administração Educacional, vol.1 nº 2. Jan/jun/98, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 1998.

SCHNECKENBERG, M. **A implantação do Proem como política educacional no cotidiano da gestão escolar**. Curitiba: PUC., 1999. (Dissertação Mestrado).

SOUZA, S. Z. L. e OLIVEIRA, R. P. **Políticas de avaliação da educação e quase mercado no Brasil**. In: Educação e Sociedade. Revista de Ciência da Educação. vol. 24, nº 84. São Paulo: Cortez. Campinas: CEDES, setembro 2003.

SILVA, J.F. **Introdução ao simpósio “Situação geral: das críticas às propostas de ação”**. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO, 3. Niterói, 1985. *Anais*. São Paulo: Loyola, 1986.

TORRES, A., SIQUEIRA, M. C. F. **Diretores de escolas e implantação da gestão democrática**. Revista de Educação Pública, v. 6, n. 9, p. 205-216, jan./jun. 1997.

WILLOWER, D. J., FORSYTH, P. B., A brief history of scholarship on educational administration. In: MURPHY, J., LOUIS, K.S. (Org.). Handbook of research on educational administration. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.