

**MARIZÉLIA BARBOSA SOUZA DE MORAES
NELCY DA SILVA MARTINS ALMEIDA
OZÓRIA APARECIDA DA SILVA**

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

**FACULDADE EÇA DE QUEIRÓS
JANDIRA - OUTUBRO - 2009**

**MARIZÉLIA BARBOSA SOUZA DE MORAES
NELCY DA SILVA MARTINS ALMEIDA
OZÓRIA APARECIDA DA SILVA**

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Eça de Queirós, como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia, sob orientação do Professor Dr. Frank Viana de Carvalho.

**FACULDADE EÇA DE QUEIRÓS
JANDIRA - OUTUBRO – 2009**

Dedico esta vitória ao meu amigo Marcos Morelli Caldeira que foi um importante incentivador, o qual nunca me deixou desistir da caminhada, por fazer-me entender a importância dos estudos para a minha vida, e que somente por intermédio dele terei a oportunidade de conhecer outros horizontes e novas experiências profissionais. Não foi fácil, por diversas vezes cogitei parar, pois o cansaço era o meu maior adversário, mas quando me lembrava das suas palavras dizendo que deveria colocar os estudos em primeiro lugar, a vontade de lutar até o fim me fez prosseguir porque jamais poderia desapontá-lo, e ao mesmo tempo queria provar que era capaz. E nessa data 14 de Dezembro de 2009 o sonho tornou-se realidade.

Ozória Aparecida da Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder a oportunidade de estudar e realizar um sonho de criança, por vencer todos os obstáculos surgidos ao longo do caminho, pois sem ele ninguém chega a lugar algum, a minha família, aos meus filhos Thiago e Felipe que são a razão da minha vida. Agradeço também a minha amiga Erivanda pela paciência demonstrada durante os dois primeiros anos de estudo, pois ninguém é auto-suficiente ao ponto de não necessitar do apoio de alguém. A todos os professores da Faceq, em especial ao meu orientador professor Dr. Frank Viana de Carvalho.

Ozória Aparecida da Silva

Agradeço a Deus, aos meus filhos Rômulo e Ronan, a minha família, a minha amiga Cecília, aos professores, aos meus colegas de sala e em especial ao meu saudoso marido Antônio Carlos. Para superar a sua perda me dediquei aos estudos, dessa forma ocupando o tempo com algo que me fizesse sobreviver a sua ausência e ser útil a sociedade, colaborando para a formação do indivíduo por meio da educação.

Marizélia B.S. de Moraes

Agradeço a Deus que é o grande responsável por tudo que sou e por essa conquista, ao meu marido Mauro por tudo que faz por mim, por nunca deixar-me desistir, aos meus filhos, familiares, e a minha estimada amiga Elisângela. Aos meus colegas de sala, em especial a Lilian e a Cida. Que Deus abençoe o caminho de cada um deles.

Nelcy S.M. Almeida

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.
(PARO, 1997, p.17)

RESUMO

Dentro de um contexto da rede pública, observa-se que o gestor ou diretor escolar assume uma nova centralidade organizacional, sendo o que deve prestar contas pelos resultados educacionais conseguidos, transformando-se no principal responsável pela efetiva concretização de metas e objetivos, quase sempre centrais e hierarquicamente definidos. Neste sentido, esta concepção de gestão introduz uma nova nuance na configuração das relações de poder e autoridade nos sistemas educativos. Trata-se de uma autoridade cuja legitimidade advém agora da revalorização neoliberal do “direito a gerir”, direito este, por sua vez, apresentado como altamente convergente com a idéia neoconservadora que vê a gestão ao serviço de uma nova ordem social, política e econômica, com formas de avaliação que facilitam a comparação e o controle de resultados, embora no primeiro modelo se exija sempre a sua divulgação pública e no outro essa prestação de contas se faça diretamente às hierarquias de topo da administração.

Palavras-chave: Educação, Gestão democrática, Administração escolar.

ABSTRACT

Inside the Public area context, it is observed that the scholar manager or principal assumes a new organizational centrality, being the one who will respond for the educational results accomplished, becoming the main responsible by the accomplishment of goals, almost always main and hierarchy defined goals. This way, this management conception introduces a new variant in the configuration of the power and authority relations in educative systems. It is about an authority which legitimacy comes from the neo-liberal revaluating of the "Managing prerogative", a prerogative that is highly convergent presented as a neoconservative who sees the management in working for a new social, political and economical order, with evaluating forms that make it easier the comparison and control of the results, even though in the first model it is required the public advertisement and in the other, this report is done directly to hierarchies from the top of the administration.

Key-words: Education; Democratic Management; Scholar Administration.

INTRODUÇÃO	10
1. GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	12
1.1.OS EMPECILHOS ESTRUTURAIS PARA A REALIZAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	12
1.2.A EDUCAÇÃO NA DÉCADA DE 80.....	13
1.3.CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR.....	14
1.4.O QUE ASSEGURA A LDB E A CONSTITUIÇÃO FEDERAL	16
1.5.CONSTITUIÇÃO DE 1988	17
2. TEORIAS, PARTICIPAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO E AUTONOMIA	20
2.1.AUTORES E SUAS TEORIAS SOBRE O CONCEITO DE DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR	20
2.2.SINÔNIMO DA PALAVRA DEMOCRACIA, NA EDUCAÇÃO	22
2.3.EMPECILHOS QUE DIFICULTAM A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.....	24
3. UMA NOVA ESTRUTURA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	28
3.1.ELEMENTOS QUE COMPÕEM A ORGANIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR	32
3.2.DEFINIÇÃO DO PAPEL DA ESCOLA	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS	39

INTRODUÇÃO

A educação pública atual deve ter por objetivo principal a participação e a construção coletiva, nesse estudo de caso pretendemos entender os motivos e circunstâncias que impedem a realização de uma gestão democrática com a participação da comunidade escolar, e encontrar soluções que contribuam para um ensino aprendizagem no qual o foco está em uma educação para a cidadania no mundo globalizado ao qual pertencemos.

Demonstraremos o que realmente é necessário para uma gestão participativa e qual deve ser o papel de cada envolvido nesse processo. Procurar entender o papel do gestor enquanto educador, administrador e coordenador. Sabemos que uma gestão democrática é bem vinda em todos os aspectos, saber ouvir, participar e acompanhar projetos desenvolvidos por professores e coordenadores, e envolver a comunidade nesse processo, é um papel que cabe ao gestor sendo dele a tomada de decisões, mas sempre procurando ouvir opiniões da comunidade escolar antes de decidir.

A escola deve ser um atrativo para o aluno, fazê-lo conhecer o real valor que uma educação de qualidade agrega para sua formação e sua vida. O papel do aluno é valorizar o espaço escolar, participar ativamente do ensino aprendizagem, trazer para a sala de aula suas experiências e conhecimentos, pois na atualidade o professor deixa de ser o detentor do saber e passou a assumir o papel de facilitador e mediador do conhecimento.

Deixar para trás conceitos enraizados no que se refere ao poder, hierarquia, democracia é um processo demorado, leva tempo, mas não impossível. Basta querer mudar e se empenhar.

Transformar o ambiente escolar em um ambiente agradável, com significados para os alunos é dever de todos que o compõem, visando resultados satisfatórios dentro de uma proposta de gestão democrática participativa. Com a discussão contextualizada, apresentamos o conceito de gestão democrática popular relacionando idéias de alguns autores sobre o tema, focando eixos que norteiam esta forma de gerir com democracia os processos pertinentes a escola.

A escola, pelo que observamos, nem sempre é pautada pelo princípio de que deve ser governada por interesses dos que estão envolvidos. Será que existe, na verdade, interesse em uma gestão democrática? Qual seria o papel da democracia na escola?

O mundo na década de 1980 se encontrava numa crise de organização institucional, quando se passou a questionar o modelo de Estado intervencionista que determinava o funcionamento de todos os órgãos públicos, inclusive a escola. Nesse contexto o Brasil vivia o movimento de Democratização, após um longo período de ditadura. Durante o governo militar, a centralização e a planificação era criticado e, na elaboração da Constituição de 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública foi um dos grandes contribuintes por uma gestão democrática do ensino público, conceito este que pretendia ser uma alternativa ao planejamento centralizador estatal. Nessa época a escola brasileira passou a incluir em seus bancos populações antes excluída do sistema público de ensino, e mediante a isso houve a necessidade de adequar suas práticas a nova realidade.

De acordo com Paulo Freire em seu livro *Pedagogia da Autonomia* (1996) fica claro que não podemos cruzar os braços e justificar o ato, por conta do descaso pela educação pública e sim procurar meios alternativos para mudar esse quadro em que a educação se encontra. Sabemos que não existe um único culpado, mas sim uma sociedade envolvida. Os pais, professores, coordenadores e gestores e o governo são responsáveis, cabe a cada um avaliar e fazer algo para mudar.

Embora a gestão escolar possa fazer muito pela qualidade de ensino em sua escola, sabemos que não é o suficiente, é necessário a cooperação do corpo docente e do corpo discente, e da comunidade para que juntos alcancem o objetivo o de uma educação de qualidade. Nesse trabalho procuramos conhecer como a democracia atua na gestão escolar.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

1.1. Os empecilhos estruturais para a realização de uma gestão democrática

Ao longo da história do sistema educacional, sabe-se que a escola nem sempre foi pautada pelo princípio de que deva ser governada por interesses dos que estão envolvidos. Os jesuítas deram os primeiros passos para a educação brasileira sendo eles os responsáveis pela nossa educação. Em 1759, os religiosos foram expulsos do Brasil, porém deixaram um legado de 17 colégios e escolas de primeiras letras. Com o decreto do Imperador Pedro II, em 1822, instituiu-se um modelo de ensino conhecido mais tarde como "aulas avulsas", em que um adulto se responsabilizava por crianças de diferentes idades e percursos. Essas escolas funcionavam na casa do próprio professor. Na época, os funcionários das poucas instituições de ensino não tinham formação pedagógica, já que a primeira Escola Normal brasileira só surgiu em 1835.

Devemos ter em mente que todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da sociedade. "A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica" (Saviani, 1983, p. 93). A partir dessas afirmações será que existe, na verdade, interesse em uma gestão democrática? Qual o significado da palavra democracia? Qual seria o papel da democracia na escola? Embora a gestão escolar possa fazer muito pela qualidade de ensino em sua escola, sabemos que não é o suficiente, é necessário a cooperação do corpo docente e do corpo discente, e da comunidade para que juntos alcancem o objetivo: o de uma educação de qualidade.

Democracia segundo o dicionário significa soberania popular; ou governo do povo, no qual o regime político está baseado nos princípios da soberania popular numa distribuição igualitária do poder. Ela pressupõe a participação em conjunto da sociedade nos processos de decisão referentes aos aspectos escolares, a comunidade e da vida no dia-a-dia e não apenas a eleição dos governantes pelo povo. A intenção dessa abordagem é o de saber se existe nas escolas brasileiras uma gestão democrática, se há efetivamente a participação da comunidade, para tal,

buscamos dirigir a investigação para o campo da política educacional, levando em consideração o que a legislação dimensiona o que ela assegura quanto à realização da democracia na prática educacional. Identificar de fato o que a sociedade pensa e o que ela requer da educação.

Numa nação democrática, pautada nos princípios de liberdade de expressão, espera-se um envolvimento maior dos seus cidadãos com as questões mais relevantes do convívio social. Pensar a escola e suas formas de gestão diz respeito a estas questões, onde a comunidade escolar não pode ficar alheia aos acontecimentos no interior da escola, deve estar em sintonia ao contexto externo, pois ela não se encontra isolada, mas é acima de tudo um lugar para se ampliar as relações com o mundo e com a vida.

1.2. A educação na década de 80

Fatos históricos mostram que o mundo na década de 80 se encontrava numa crise de organização institucional, quando se passou a questionar o modelo de Estado intervencionista que determinava o funcionamento de todos os órgãos públicos, inclusive a escola. Nesse contexto o Brasil vivia o movimento de democratização, após um longo período de ditadura. Durante o governo militar, a centralização e a planificação era criticado e, na elaboração da Constituição de 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, foi um dos grandes contribuintes por uma gestão democrática do ensino público, conceito este que pretendia ser uma alternativa ao planejamento centralizador estatal. A primeira iniciativa visando à criação de uma rede de escolas se deu apenas durante o Estado Novo (1937-1945), onde o ensino formal era pautado pelas Leis Orgânicas de Educação, que se aproximavam dos ideais fascistas, da era de Getúlio Vargas, na qual a proposta era qualificar a mão-de-obra nacional, acompanhando o ritmo de crescimento da indústria mundial e das novas profissões que surgiam.

Com a Lei de Diretrizes e Bases de 1971, a Educação no Brasil foi estruturada em sistemas municipais, estaduais e federal. Durante a ditadura militar (1964-1985), cada diretor tinha também o dever de enquadrar o projeto educacional de sua escola ao ideal de potência nacional a que o país aspirava. Nessa época a escola brasileira passou a incluir populações antes excluídas do sistema público de ensino, e mediante a isso houve a necessidade de adequar suas práticas a nova

realidade. O que caracteriza um governo democrático e popular são a questão da inclusão social e a participação democrática quanto à tomada de decisões. Dessa forma as ações na área da educação não poderiam ficar a parte desta prática que se constitui num compromisso de toda a gestão de governo. A partir desse entendimento trataremos aqui a nossa concepção da gestão democrática na educação.

1.3. Concepções de gestão escolar

Segundo Libâneo (2004) as principais características de cada concepção de organização e gestão escolar assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação de alunos. Nesse sentido, vamos conhecer as categorias de gestão: concepção técnica – científica na qual prevalece à visão burocrática e tecnicista da escola, em que a direção é centralizada em uma pessoa, aonde a decisão vem de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores, especialistas, alunos e funcionários. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso a estrutura organizacional, organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ações feitos de cima para baixo. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada de administração clássica ou burocrática.

Outra categoria é a sócio- crítica, na qual a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomadas de decisões. A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Na organização escolar, em contraposição aos elementos instituídos normas, regulamentos, procedimentos já definidos.

A concepção interpretativa considera como elementos prioritários na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente a concepção técnico-científico, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o

enfoque interpretativo considera as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais.

Quanto à concepção democrático-participativa a base está na relação orgânica entre direção e a participação dos membros de equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto uma vez tomada às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática das deliberações estabelecidas.

Essas concepções possibilitam a análise da estrutura e da dinâmica organizativas de uma escola. A forma de organização e de gestão adotada pela equipe de trabalho ou pela direção pode ser por uma concepção progressista, mas na prática o modelo mais reproduzido é do tipo burocrático.

A escola é considerada como organização viva, tendo por característica principal as redes de relações onde a sua gestão demanda um novo enfoque organizacional. E é nessa perspectiva que a gestão escolar pode contribuir valorizando a formação de lideranças, motivação, desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentadas em concepções e não mais em modelos.

O gestor escolar deve se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. A descentralização é o caminho, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática se refere aos envolvidos no processo participativo quanto às decisões. Depois de tomada, tratam-se as decisões coletivamente, participativamente, sendo necessário colocá-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões.

Ao contrário, tratar-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum.

O diretor não pode prender-se somente às questões administrativas. Como dirigente, lhe compete uma visão em conjunto e que a sua atuação apreenda a

escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais dentro da realidade local na qual está inserida.

O conceito de gestão democrática está ligado à democratização das relações de poder e decisão os quais implicam na superação das relações hierárquicas que se estabelecem no cotidiano escolar e do sistema pela consolidação de um processo coletivo de tomada de decisões com participação direta.

1.4. O que assegura a LDB e a Constituição Federal

Dessa forma a gestão democrática passa pela democratização do sistema educacional até a gerência da escola e a sala de aula. Para reflexão quanto à democracia na gestão escolar em escolas brasileiras, será necessário analisar as perspectivas atuais das políticas educacionais, a partir da Constituição Federal de 1988 e da nova LDB- 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases) e do Plano Nacional da Educação (PNE) lei nº 10.172/200. Construídos após um caminho longo permeado por manobras políticas, polêmicas emendas e substitutivos, acabou por frustrar aqueles que esperavam uma maior abertura e maior avanço da democracia e da autonomia da escola.

Os compromissos da política econômica e os interesses pactuados para a sustentabilidade governamental foram decisivos para se definir estas leis educacionais relevantes, visto que as mudanças na legislação brasileira coincidem com as transformações amplas decorrentes do processo mais conhecido como globalização e que envolve com suas propostas e objetivos toda a comunidade mundial.

Nota-se, que a proposta constitucional e as normalizações elencadas na LDB e no PNE, no qual o objetivo é o de um sistema educacional mais incluyente e democrático, os quais se deparam em muitos momentos nas limitações de ordem financeiras. Em seu Artigo 3º, a LDB define que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: Igualdade de condições para o acesso a escola; pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; respeito à liberdade e à tolerância; gestão democrática do ensino público; vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.” (LDB 9.394/96)

A partir destes princípios são fixadas as bases que orientam a organização e a estruturação do sistema educacional brasileiro. Verifica-se que a lei garante uma

gestão democrática com pluralismo de idéias e respeito à liberdade e apreço à tolerância, nos artigos 3º, 4º, 5º, mas por que na prática não se realiza essa gestão democrática escolar? Quais são os empecilhos que impedem uma atuação de gestão democrática e o que se pode fazer a respeito?

Na década de 80 outras transformações na sociedade brasileira acontecem à abertura política e a redemocratização do país. A democratização da escola é resultado desse processo. Nessa época, o país passa por um período de reorganização em setores relevantes como, a discussão da proposta constitucional que seria efetivada no ano de 1988.

Na Constituição Federal, são lançadas as bases legais e institucionais para uma nova concepção de sociedade e especialmente de educação. A escola por estar inserida num contexto social voltada para uma participação dinâmica é percebida como uma das mais importantes instituições sociais num estado democrático e, deve, tanto em sua proposta pedagógica como também nas ações práticas do cotidiano escolar, oferecer um amplo espaço para que a participação de todos os agentes envolvidos no ato de educar seja garantida e realizada.

1.5. Constituição de 1988

O capítulo referente à educação na Constituição de 1988 é o mais detalhado de todos os textos constitucionais anteriores que, de uma forma ou de outra, trataram da educação no Brasil. A Lei de Diretrizes e Bases, detalha seus princípios e avança no sentido de encaminhar orientações gerais para o sistema educacional. Um dos avanços mais significativos em relação às constituições anteriores está explícito no fato de que o princípio da gestão democrática do ensino público é apresentado como uma nova ordem constitucional. Possibilitando uma discussão ampla tanto ao nível das esferas estaduais, quando da elaboração das Constituições estaduais, quanto ao nível dos municípios, encarregados da elaboração das Leis Orgânicas.

Em todas as instâncias, ocorre uma profunda mobilização do setor público, das instituições educacionais e dos agentes escolares envolvidos diretamente no processo: professores, funcionários, alunos e pais, que organizados, reivindicam maior abertura para a participação nas decisões e nas políticas de gestão escolar.

Embora a Constituição Federal assegure uma democratização da escola, é preciso, para a efetivação desta ordem constitucional, uma postura de análise, reflexão, discussão, construção de uma estrutura organizacional que de fato atenda aos princípios e objetivos da educação nacional, mas que também, preserve os interesses e demandas provenientes da comunidade educativa. Os princípios de qualidade e igualdade não serão meros ideais, mas tornará uma prática constante a qual fortalece a participação e a gestão democrática da escola.

Diante às inúmeras transformações que atualmente ocorrem na sociedade a escola necessita rever o seu papel. As mudanças que ocorrem na sociedade são oriundas dos novos paradigmas do conhecimento e da revolução científica e tecnológica e da crescente exclusão social. Os novos desafios contemporâneos nos levam a questionar: qual é o real papel da escola pública hoje? Quanto aos professores qual o seu papel e procedimento referente à gestão desta escola? É perceptivo que a educação, na sociedade globalizada assume um valor significativo para o desenvolvimento social e para se conquistar o direito à cidadania e qualidade de vida.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102)

Através da participação ativa consciente e crítica de toda a comunidade escolar quanto à tomada de decisões e no funcionamento da organização educacional será efetivado o maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade, e dessa maneira assegurar a gestão democrática escolar. De que forma pode ser realizada a participação da comunidade escolar?

Os conselhos de Classes e os Conselhos Escolares são importantes espaços para a participação de todos no processo educacional. Os Conselhos de Classes existem desde antes da década de 80, e os Conselhos Escolares passam a figurar a partir da Lei 9.394/1996- LDB, que ressalta a necessidade de os estabelecimentos

escolares terem uma gestão democrática e participativa, referindo-se aos Conselhos Escolares que devem funcionar de forma paritária e como instâncias máximas de decisão dentro da escola no aspecto administrativo e pedagógico.

O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas a escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto político pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004, p.144)

Após oito anos a elaboração da ordem constitucional de gestão democrática do ensino público, a nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996), no art.14- I, institui o conselho escolar como instrumento de gestão democrática nas unidades escolares. Deste modo, a estrutura da escola pública, historicamente autocrática e resistente a uma gestão mais democrática, está obrigada a conviver com um conselho de escola deliberativo.

Nessa nova realidade qual é o papel do gestor? O seu papel é o de coordenador facilitador das atividades gerais da escola e, nesse sentido, passa a assumir um conjunto de responsabilidades a serem partilhadas com os diversos segmentos da escola. Há alguns anos o diretor centralizava em si as tomadas das decisões escolares e pouco partilhava com a comunidade educativa. Os avanços e complexidades da sociedade atual exigem uma mudança de postura por parte dos gestores em prol da democracia das relações escolares e da necessidade de rediscutir as temáticas cotidianas pertinentes ao processo educativo. A gestão democrática da educação é, na atualidade, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, é incontestável sua importância como recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

2. TEORIAS, PARTICIPAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO E AUTONOMIA

Constituição Federal de 1988, após inúmeros fatos ocorridos que propiciou a participação popular, estabeleceu a gestão democrática como um dos princípios do ensino público brasileiro, em todos os níveis. Durante o processo a democratização passou por vários estágios, inicialmente compreendida como direito universal quanto ao acesso, posteriormente, como direito a um ensino de qualidade e à participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino.

2.1. Autores e suas teorias sobre o conceito de democracia na gestão escolar

Para Saviani, gestão da educação assume o significado de responsabilidade o qual deve garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” tendo como mecanismo a educação, a formação humana de cidadãos.

Veiga acrescenta, que: a importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto. (1991, p. 82)

Alves (1992, p.15) afirma que há necessidade de saber se a escola dispõe de alguma autonomia na determinação das finalidades e, conseqüentemente, seu desdobramento em objetivos específicos. Ele enfatiza que interessará reter se as finalidades são impostas por entidades exteriores ou se são definidas no interior do "território social" e se são definidas por consenso ou por conflito ou até se é matéria ambígua, imprecisa ou marginal. (1992, p. 19)

Segundo Domingos (1985, p.153) "cada conteúdo deixa de ter significado por si só, para assumir uma importância relativa e passar a ter uma função bem determinada e explícita dentro do todo de que faz parte".

A gestão democrática na educação deve assegurar uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos independentemente de raça, cor, religião ou opção de vida. Isso significa tomar

decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometida com a formação da cidadania, aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca, seus costumes e valores que devem ser respeitados. De acordo com Oliveira (1999), a gestão democrática da escola pública passou a ser uma exigência legal desde a inclusão no Art. 206 da Constituição Federal da República de 1988, e tem sido um desafio para as redes públicas de ensino no Brasil pensar instrumentos e canais de participação mais efetivos na administração das escolas.

Desde o processo de redemocratização do país, observou-se uma crescente necessidade de construir e reconstruir mecanismos democráticos em todas as esferas da nação. A discussão em torno da necessidade de promover um aprofundamento da democracia com maior participação popular nos processos de tomada de decisões, também ganhou espaço no âmbito educacional que se concretiza com a gestão democrática escolar. De acordo com Freire:

Cada vez mais nos convencemos, aliás, de se encontrarem na nossa experiência democrática, as raízes deste nosso gosto da palavra oca. Do verbo. Da ênfase nos discursos. Do torneio da frase. É que toda essa manifestação oratória, quase sempre também sem profundidade, revela, antes de tudo, uma atitude mental. Revela a ausência de permeabilidade característica da consciência crítica. E é precisamente criticidade a nota fundamental da mentalidade democrática. (Freire, 1975, p.95)

Para Oliveira (2004), um grande engano é restringir a democracia escolar à eleição direta de diretores e a formação de conselhos. Existem vários instrumentos democráticos relevantes, que a LDB reconhece, como, grêmios estudantis, associações de bairros, colegiados, sindicatos que dão uma diferente dinâmica à escola, abrindo espaços de discussão e diálogo sobre questões referentes à prática educativa.

2.2. Sinônimo da palavra democracia na educação

Democracia é sinônimo de sabedoria popular, podendo ser definida como a presença efetiva das condições sociais e instituições que possibilitam ao conjunto dos cidadãos a participação ativa na formação do governo e, como tal, no controle da vida social.

Segundo Marx, os indivíduos constroem coletivamente todos os seus bens sociais, toda a riqueza material e cultural e todas as instituições sociais e políticas, porém incapazes de se reapropriarem desses bens os quais foram criados por eles mesmos, isso devido à divisão em classes antagônicas.

O que é essa absorção de bens sociais segundo Marx?

É a cidadania que foi conquistada por alguns indivíduos, ou (no caso de uma democracia efetiva) por todos os indivíduos, que se apropriarem dos bens socialmente criados, de atualizarem todas as possibilidades de realização humana que a vida social abriu e dentro de um contexto historicamente determinado, no qual a cidadania é um processo de conquistas, não é algo que vem de cima para baixo, mas sim resultados de lutas permanentes, de baixo para cima, que implicam um processo histórico de longa duração. Podemos considerar por gestão educacional o processo político administrativo contextualizado.

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, inciso VI e LDB 9.394/96 traçam o princípio da gestão democrática do ensino público. Essa determinação traz desafios e mudanças relevantes quanto à organização e administração escolar, com conseqüências para o trabalho dos profissionais da escola. O trabalho docente não se restringe mais à sala de aula, abrangendo outras atividades como participação na gestão, na elaboração de projetos, planejamento e discussões coletivas da avaliação, entre outras. Cabendo ao diretor promover esses instrumentos de participação dos docentes, discentes e comunidade.

Este princípio foi incorporado também nas Constituições Estaduais e nas Leis Orgânicas dos municípios e foi regulamentado, em parte, no artigo 14 da LDB 9.394/96, a qual determina que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas particularidades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II – Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Dessa forma as escolas públicas mobilizam-se para atender ao ornamento legal, criando meios e instrumentos para praticar uma administração democrática na escola. Estudos realizados apontam que a eleição para a escolha de dirigentes é a mais adotada como um instrumento da gestão democrática, não permitindo favoritismos. “A participação é um elemento essencial nas varias etapas de luta pela democratização do país, pois sem a participação efetiva da comunidade e da sociedade não há que se falar em democratização”. (Cury, 2004: 94)

Embora seja assegurado por leis regulamentadas tanto pela Constituição Federal quanto pela LDB por que é tão difícil praticar a democracia nas escolas? Quais são os empecilhos para a realização de uma gestão democrática participativa? No que diz respeito à direção da instituição gestores argumentam que o corpo docente e funcionários desconhecem a complexidade de dirigir uma escola sozinha. No caso do corpo docente por estar diante de um modelo de gestão baseado numa estrutura administrativa autocrática, vertical e hierarquizada, fundamentada numa rede de ensino num sistema educacional burocrático e fechado não pode ser responsabilizado, pois o próprio sistema dificulta a participação de seus representantes e das representações dos demais segmentos escolares e comunitários na gestão da unidade e na escolha de seus próprios dirigentes.

Ausência de programas sérios, consistentes e permanentes, que possibilitem a capacitação dos segmentos escolares; consenso entre o corpo docente quanto à elaboração das atividades pedagógicas, falta de uma política educacional que valorize os educadores incluindo diretores, elaborar planos de carreira e remuneração digna; a inexistência de uma legislação apropriada que regule os princípios de uma gestão democrática da escola pública, para que as experiências democráticas acumuladas nos Estados e Municípios brasileiros tenham o devido respaldo legal e não sejam interrompidas apenas pela vontade do chefe do poder executivo.

Além disso, é necessário que medidas políticas, sociais e econômicas sejam tomadas no país para a conquista da justiça social. Outro fator o qual merece atenção é a de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais relevante de sua função, a sua responsabilidade em relações às questões pedagógicas e educativas, que se

reportam a sociedade como um todo e, especificamente a comunidade escolar. Nesse ponto concordam professores, diretores, especialistas e teóricos da administração escolar.

A afirmação de que administrar sozinho a escola, conforme comentário de diretores mostra e denuncia o isolamento do dirigente escolar quanto responsável único e último pela instituição educativa, o que, muitas vezes independe de sua vontade, mas não do seu cargo. A administração autocrática, isto é, a que centraliza todas as decisões e todo o poder nas mãos da diretora ou diretor, acaba por gerar uma sobrecarga de trabalho para os mesmos, estabelecendo relações de conflitos no ambiente escolar, o que resulta em insucesso dos alunos.

Por outro lado, é importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que ele programa.

Refletir sobre a gestão democrática da escola por parte dos professores, alunos, funcionários e comunidade, relacionada à escolha do dirigente escolar, contribui para a superação dos conflitos, propiciando a melhoria no trabalho, nas relações intra- escolares e, fundamentalmente para um ensino de qualidade.

2.3. Empecilhos que dificultam a gestão democrática escolar

O processo de escolha democrática de dirigentes escolares teve seu início na década de 60. Em 1996 os colegiados estaduais de Estado do Rio Grande do Sul realizaram por meio do voto para diretores de escola em base em listas tríplices. A partir da década de 80 e principalmente nos dias atuais, há uma grande preocupação em relação ao processo de escolha de diretores escolares nos municípios e Estados brasileiros, o que resulta em estímulo a questionamentos sobre o papel do dirigente escolar na construção de uma gestão democrática da escola pública.

A escolha pode ser por: nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos.

No caso de nomeação, a escolha do diretor é pela vontade do agente que o indicou, ou seja, pelo governador ou pelo prefeito. Desse modo, o diretor assume um cargo de confiança tornando-se representante do Poder Executivo na escola, podendo ser substituído a qualquer momento, de acordo com os interesses políticos e com as conveniências daqueles que o nomearam. A experiência nacional aponta

que esse tipo de escolha o que mais pesa na definição do diretor de escola são os critérios políticos- clientelistas.

Por concurso, é através de provas ou de títulos. As provas são escritas, podendo ou não ser dissertativas, de caráter conteudista, e a prova de títulos são por meio da comprovação da formação específica a qual habilita o candidato ao cargo. Um argumento positivo favorecendo esse tipo de escolha é o de que ele defende a moralidade pública e evita a escolha por apadrinhamento político. Ao se acentuar a adoção de critérios considerados objetivos e técnicos na definição de concursos públicos e na seleção dos candidatos, acaba-se a não observância à aferição de liderança diante aos demais agentes escolares (profissionais e usuários).

Nesse processo de escolha o professor Vitor Henrique Paro em seu artigo intitulado *Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública (serie Idéias, nº 12, São Paulo, FDE, 1992, p. 39-47)*, “o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor”. Isto significa que o concurso é democrático apenas para o candidato, sendo aprova pode escolher a escolha a qual deseja trabalhar, porém é antidemocrático quanto à vontade da comunidade escolar, tornando obrigada a aceitar a escolha do primeiro. Se assim acontece, o diretor pode acabar não se comprometendo com os objetivos educacionais articulados aos interesses dos usuários, gerando a negligência em relação às formas democráticas de gestão, ainda que isso não seja considerado uma regra.

Por eleição, a base está na manifestação da vontade da comunidade escolar, podendo se efetivar por varias formas: voto direto, representativo, uninominal, ou por escolhas tríplices ou plurinominais. Experiência com este método de escolha mostra que favorece a discussão da democracia na escola e implicando em maior distribuição do poder para as instâncias da base pirâmide estatal.

Esse tipo de escolha de dirigente escolar torna possível uma gestão democrática e colegiada da escola, pois na medida em que se exige do candidato à função de dirigente escolar há um equilíbrio entre a competência técnico-acadêmica e a sensibilidade política, sendo este um requisito indispensável para o diretor – educador, o qual se coloca antes de ser solucionada a questão do provimento do cargo, quando eleito passa a assumir as responsabilidades políticas junto com a comunidade que o elegeu. O mandato tem um tempo determinado com direito a reeleição.

Esquema misto, neste processo de escolha, ela prevê duas ou mais fases, por exemplo, provas de avaliação de competência técnica e sua formação acadêmica, eleições que medem a experiência administrativa, capacidade de liderança. Nesse esquema, conta com a participação da comunidade nas fases do processo de seleção. Quando a escolha se dá por meio deste método o vínculo do diretor e seu comprometimento com aqueles que o indicaram e escolheram assume uma grande responsabilidade quanto a sua gestão dentro de um padrão de qualidade e democrático. Para um estudo completo se fez necessário coletar dados relevantes sobre o sistema de escolha do diretor escolar, possibilitando essa investigação um olhar mais amplo para a complexidade que o tema coloca.

Após conhecermos os processos de escolha de diretores escolares, observamos que, a partir da Constituição de 1988, muitos administradores abriram mão da prerrogativa constitucional de nomear o diretor escolar, dando início ao processo de implantação da gestão democrática no ensino antes mesmo da regulamentação, permitindo a eleição dos dirigentes escolares.

Devido à eleição de diretores de escola no país ser marcado por avanços e retrocessos, torna-se necessário o aproveitar a experiência democrática acumulada e, a partir daí, procurar meios de regulamentar o princípio da democracia quanto gestão escolar no ensino público, em conformidade com a lei, previsto no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal. Para tal, há necessidade de discutir na escola, na comunidade e em toda a sociedade, parâmetros da gestão democrática da escola pública, que nortearão a construção de uma “Lei da Gestão Democrática”.

Este é um dos empecilhos para a realização da democracia da gestão escolar, o outro, é o processo que não é simples nem curto, porém não sendo impossível de se realizar ou praticar, pois ela se constituirá numa nação, numa prática a ser construída na escola. Para acontecer se faz necessário à elaboração do projeto político- pedagógico da escola, à implantação de Conselhos de escola que efetivamente influenciem a gestão escolar como um todo e à medida que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público.

Uma gestão democrática à qual nos referimos faz parte de uma desejada Escola Cidadã, que é estatal quanto aos recursos financeiros, pois o Estado os repassa diretamente à escola para que o dirigente escolar possa executar o que o coletivo escolar deliberou e aprovou em seu projeto político- pedagógico.

Fazendo uso de sua autonomia financeira, a escola poderá estabelecer parcerias com a sociedade civil, no referente a projetos voltados para a melhoria na qualidade do ensino, desde que as decisões relacionadas com a gestão dos recursos públicos e dos originários de parcerias sejam administradas pelo coletivo democrático, o qual vai gerir a unidade escolar. Para um estudo completo se fez necessário coletar dados relevantes sobre o sistema de escolha do diretor escolar, possibilitando essa investigação um olhar mais amplo para a complexidade que o tema coloca.

3. UMA NOVA ESTRUTURA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Constituição e a LDB 9.394/96 em conjunto estabelece que para uma gestão efetivamente seja praticada dentro de uma democracia no ensino público os passos são: receptividade; ser partícipe; ter respeito; unificar metodologias; saber avaliar. A participação da comunidade escolar, uma autonomia pedagógica administrar os recursos financeiros e mudanças em como elaborar e executar projetos políticos pedagógicos contando com a participação dos professores, alunos pais e comunidade escolar. A nova gestão democrática escolar só será possível de ser realizada com a participação coletiva que envolve: comunidade, sociedade parcerias todos trabalhando em conjunto. Antes quanto à gestão as relações eram na vertical a qual tinha no diretor o poder centralizador, com a democracia escolar isso mudou agora a tomada de decisões não compete mais ao gestor, passou a ser na horizontal no coletivo.

Com essa mudança o poder está nas mãos da comunidade proporcionando o trabalho coletivo, com o objetivo de buscar e aprimorar o conhecimento, escola receptiva a inovação se integrando a tecnologia digitalizada, conhecendo novas culturas, interagindo com o mundo por intermédio da internet, fazendo parte do mundo globalizado. É nesse sentido que a gestão democrática faz a diferença, todos ganham com o novo processo. Gadotti e Romão (1997) concordam que a melhoria na qualidade de ensino é proporcionada pela influência de uma gestão democrática. “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 E ROMÃO, 1997, p. 16)

A democracia na gestão interrompe com o autoritarismo antes enraizado dentro do ambiente escolar. Segundo Paro (2004, p. 11) a proposta de uma gestão democrática na escola e conferir autonomia, “significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”.

A colocação de Paulo Freire reforça a colocação da ação coletiva, “quando diz tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da

escola e dentro dela, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente, puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se opõe diante de nós que é o assumir esse país democraticamente” (FREIRE, 2004, p. 7). A conquista tão almejada por uma democracia participativa só será viável se mudanças quanto à autonomia por parte do gestor no âmbito escolar ocorrer de forma atrelada a conscientização dos interessados que somente a ação coletiva na elaboração de projetos políticos pedagógicos seja efetivada. Para saber se efetivamente ocorre uma gestão democrática escolar fomos a campo observar a atuação do gestor e por meio de entrevista colhemos os seguintes dados que julgamos importante mencioná-los nesse capítulo.

Para o nosso estudo escolhemos uma escola municipal da região de Itapevi CEMEB Maestro Gilberto de Pinho administrada pela diretora Maria Cecília dos Santos com trinta anos de trabalho na área educacional tendo atuado na rede estadual e municipal, a qual nos autorizou a colocação do seu nome e o da escola.

Foram feitas as seguintes perguntas pertinentes ao tema:

Pedimos para que ela fizesse uma comparação sobre o sistema educacional antes e depois da década de 80 se houve efetivamente mudanças quanto à democracia da gestão escolar, e quais são essas mudanças?

Segundo ela até a década de 80 seguíamos uma legislação pronta sem a participação efetiva da escola ou da comunidade, que hoje recebe modelos podendo adequá-los a realidade. Outra pergunta foi referente ao processo de escolha do diretor escolar do estado e município.

O estadual atualmente são todos concursados já os da prefeitura são comissionados conforme sua formação e qualificação.

Qual é a base (lei) que rege as escolas estaduais e municipais?

As duas são regidas pelo Estatuto do Magistério e pela Lei de Diretrizes de Bases Nacionais.

Qual é o tempo de duração do mandato do diretor escolar? Pode ser reeleito?

No Estado somente podemos assumir a direção através de concurso e mudamos quando fazemos outro concurso para atuarmos na supervisão. Na prefeitura podemos ser substituídos a qualquer momento principalmente se não conseguirmos atender a proposta da secretaria a qual estamos trabalhando.

Em sua opinião quais são os pontos positivos e negativos da Constituição de 88 e LDB 9.394/96?

Não vejo pontos negativos na Constituição ou na LDB, só que algumas vezes as pessoas fazem interpretações erradas ou convenientes ao momento, pois ambas amparam o direito de ir e vir do cidadão na sua formação.

Como a democracia da gestão escolar acontece na sua escola?

Trabalhar democracia não é nada fácil principalmente quando a tratamos com transparência, pois algumas pessoas acham que democracia é desrespeitar uns aos outros, esquecendo que democracia não é a extensão de sua casa, mas sim todo o grupo assumir responsabilidade e comprometerem-se para atingirmos os mesmos objetivos.

Como você administra: a gestão de pessoas, quanto à diversidade de opiniões, quando surge qual a sua postura?

Gestão de projetos, você consegue a participação de todos na elaboração e acompanha o processo, de que maneira isso acontece?

Gestão pedagógica, qual é o principal objetivo?

Administrar como diz a palavra exige muito empenho principalmente quando falamos de pessoas, então muitas vezes temos que ser impessoal e usarmos da razão, para não perder o equilíbrio e nem a postura, respeitando a opinião de cada indivíduo, acomodando toda a equipe respeitando o limite e habilidade de cada participante no seu grupo de trabalho, por mais que para algum você pareça injusto, com isso fica agradável organizar e desenvolver os projetos delegando a cada participante, algo que possa ajudar na execução das atividades ou projetos oferecidos, conseguindo com que todos participem do processo, porém, para alcançar tal sucesso, o gestor deve estar realmente comprometido e empenhado com suas atribuições e conhecer sua instituição e para que isso ocorra não tem como não acompanhar diretamente cada parte do processo. Não existe gestão pedagógica se um diretor não tiver como objetivo a qualidade no ensino compreendendo a criança como parte desta construção e preparando para sua formação na sociedade em que vive.

Quanto à descentralização quais são os benefícios para o ambiente escolar?

No ambiente escolar não nos deparamos com a descentralização, visto que todos estão pelo mesmo objetivo que é a formação do cidadão como partes da sociedade.

Se há empecilhos para a realização de uma gestão democrática, quais são eles?

A partir da sua experiência na área da educação, você afirma que existe ou se prática a democracia dentro das escolas?

Acredito que o maior empecilho é a mídia bem como a sociedade como um todo que acha que a educação é dever só da escola, deixando de lado as crenças, a cultura e os valores familiares que sempre foram berço para a boa formação do cidadão. Prendemo-nos as leis ou ao Eca para deixarmos de assumir algumas responsabilidades que muitas vezes cabe aos pais ensinar a seu filho e acusamos as instituições por não reforçarem o mesmo na sala de aula, mas como ensinar algo que nunca foi visto na família como valores de respeito, fica assim difícil educar qualquer pessoa.

Qual é o benefício da participação da comunidade no processo pedagógico para a formação do aluno?

É transparente o benefício quando um pai acompanha realmente seu filho em sua formação tanto pedagogicamente em seu rendimento escolar, bem como na formação de pessoas, pois são crianças esclarecidas e ativas.

Quanto à liderança o gestor tem que ter uma formação pedagógica crítica e autônoma dos ideais neoliberais. Dentro da democracia o gestor deverá trabalhar os conflitos surgidos devido à pluralidade de opiniões buscando alternativas para conduzir com habilidade o interesse da comunidade. Trabalhando coletivamente em prol de uma educação igualitária e de qualidade.

A diretora Maria Cecília procura ser democrática quanto a discussões ouvindo e aceitando opiniões sobre como elaborar projetos e atividades que favorecem o ensino aprendizagem. Somente quando não há consenso ela atua como mediadora da situação.

A década de 80 foi o início da discussão sobre o tema de gestão escolar democrática e autonomia da escola, se destacando entre debates políticos e pedagógicos na rede pública de ensino, no contexto de reforma do Estado, na qual a descentralização é um dos principais pontos.

Essas reformas do Estado era almeçadas, porque era um meio de concretizarmos as idéias progressistas como igualdade de direitos, justiça social dessa forma aumentando o controle social sobre o Estado.

A luta pela democracia no âmbito escolar por uma sociedade democrática obteve uma vitória a conquista da liberdade de ação e de decisão quanto aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade por meio dos conselhos de escola.

Houve um aprofundamento no processo de democratização política da sociedade brasileira nesse período o qual pressionava o diretor a praticar o ato de educar e questionou a individualidade na gestão escolar. A partir daí a proposta de direção colegiada ganhou forças, sendo formada por todos os envolvidos no processo educativo.

Falar em gestão da escola é referir à renovação de quem controla ou governa sempre priorizando a qualidade dos níveis de governabilidade. Estamos nos referindo às relações de poder do sistema educativo e da instituição escolar e ao órgão regulador Estadual e da sociedade nesse processo educativo. A gestão escolar será possível se o gestor cumprir as metas estabelecidas e se as concretizar na atividade educativa. As mudanças da gestão e do sistema educacional colaboram para uma nova política estratégica no desenvolvimento quanto a governar na área educacional dentro da sociedade a qual a escola está inserida que tem nas relações do ato de direção as evidências dessa relação de trabalhar coletivamente em prol do sucesso do ensino aprendizagem.

3.1. Elementos que compõem a organização da instituição escolar

A organização escolar não depende somente da direção, mas sim de todos composta pelos professores, alunos pais e funcionários, a responsabilidade compete a todos eles. Quanto ao processo de mudanças de gestão escolar o vínculo está na política do município na descentralização da gestão educacional. A burocracia é o principal impedimento dos processos de aproximar as instituições escolares dos interesses da comunidade.

Durante a ditadura militar, quando o sistema educacional público era dominado pelas administrações estruturadas e centralizadas na burocracia, a reivindicação dos educadores por uma autonomia escolar com o propósito de suprir e experimentar meios alternativos pedagógicos curriculares e didáticos dos altos índices de evasão e repetência também ganhou forças se juntando ao processo de democratização no debate político educacional. Com a redemocratização, na

década de 80, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil, foi uma das instituições mais atuantes para a inclusão, na Constituição federal, da determinação de que a escola brasileira tivesse como preceito a gestão democrática vigente até hoje.

Uma gestão democrática tem grande influência na transformação educativa do indivíduo propiciando a interação dos alunos com a comunidade na qual faz parte construindo condições para uma educação de qualidade junto ao trabalho docente.

A autonomia da escola é reforçada pelas reformas na área educacional, quanto ao processo educativo se tornar menos burocrático e mais efetivo deve vir de uma política articulada com a unidade do sistema educacional, evitando a fragmentação.

A gestão escolar não está restrita ao sistema escolar local, onde a escola está inserida, não sendo auto-suficiente na construção de uma educação de qualidade, mas sim dentro de uma política administrativa e pedagógica.

Nas décadas de 50 e 60, a idéia de autonomia escolar ganhou espaço onde as solicitações por liberdade de escolher os projetos políticos pedagógicos de acordo com a comunidade local não sofressem interferências políticas burocráticas fora da sua realidade.

Com as redefinições do papel do Estado na educação sem as ações centralizadoras, busca-se uma política mais clara e visível criando condições para uma prática inovadora sem a burocratização, favorecendo a autonomia das escolas.

A descentralização da política dominante leva a revisão dos conteúdos escolares adequando-os a conhecimentos científicos e tecnológicos possibilitando a resolução dos problemas da sociedade atual. Mudar a metodologia adequando a realidade social local dessa forma fortalecendo a participação da comunidade com a escola. Para que se tenha organização pedagógica é essencial uma gestão qualificada a qual garanta eficiência e eficácia no processo de ensino aprendizagem, porém a ação colaborativa e participativa se mostra relevante quanto à obtenção do sucesso e do desenvolvimento de competências as quais viabilizam aprender com o outro rumo à democracia.

3.2. Definição do papel da escola

O dever da escolar é o de formar o aluno para uma visão de mundo crítica ampliar o horizonte do saber, assegurar o desenvolvimento das competências e habilidades, a moral, a ética incluindo-o na sociedade efetivando o direito a cidadania que é o sinônimo de democracia. O que diferencia uma escola democrática de uma escola tradicional é a participação dos alunos no processo de escolha dos conteúdos, não há imposições como na escola tradicional na qual o professor era o detentor do saber.

Uma escola democrática valoriza a diversidade cultural onde está envolvido poder aquisitivo, faixas etárias distintas, etnia, sexo, habilidades e competências individuais. Ao invés de tornar um problema, essas diferenças colaboram com as idéias de trabalho em conjunto, focando o interesse coletivo, eliminando barreiras quando surgem, agindo como grupo cooperativo baseados na capacidade de todos e não como grupo competitivo em direções opostas, são esses pontos que marcam verdadeiramente a democracia na escola. Aspirar por uma educação de qualidade e igualitária requer a demanda de mudanças nas propostas educacionais e no projeto políticos pedagógicos baseados na democracia sem exclusão social, econômica e cultural no qual a escola está inserida, ou seja, de acordo com as dificuldades e necessidades locais da comunidade dentro das suas características. Com ações democráticas embora seja demoradas será possível.

Gestão democrática participativa é caracterizada pela forma colegiada de governar. Superando o modelo de gestão tradicional, descentralizando o poder. O foco maior do gestor é a aprendizagem dos alunos, o qual deve trabalhar em parceria com o coordenador pedagógico estando sempre afinados, pois ela é relevante na construção de uma escola de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo efetuado mostrou que não há um único modelo de gestão democrática a ser adotado ou aplicado, nem uma maneira certa ou errada de dirigir uma escola, porque os interesses são distintos, dependendo da comunidade local das suas perspectivas e dos interesses dos envolvidos.

A análise confirma que nem sempre as propostas de modernização na área educacional valorizam a democratização. O gestor escolar deve criar meios para solucionar os impedimentos entre a teoria e a prática, repensando a sua maneira de administrar, se questionando quanto às tomadas de decisões, se estas estão atendendo as necessidades da comunidade, partindo dele a atitude de trabalho cooperativo ou coletivo, respeitando as opiniões dos participantes do processo educativo.

Entretanto as atribuições da gestão escolar estão entre governo e escola. Conteúdo das metas, superação da heterogeneidade social, compartilharem e distribuir as responsabilidades, são aspectos fundamentais para consolidar a gestão democrática de um sistema educativo articulado entre a política educativa e sua concretização. No cotidiano escolar o gestor deve priorizar a pluralidade quanto à organização escolar, proporcionando um processo de inovação. As questões pedagógicas passam a fazer parte da gestão escolar e as questões administrativas são programadas a partir delas. Gestão democrática participativa é caracterizada pela forma colegiada de governar. Superando o modelo de gestão tradicional descentralizando o poder. Todavia não restam dúvidas que a gestão democrática escolar seja fundamental para a transformação educativa, constituindo em seu interior a interação e integrando alunos e entorno no processo de construção democrática escolar por uma sociedade melhor e mais valorizada.

Para que seja realizada uma gestão democrática se faz essencial o compartilhar idéias, não ser individualista, trabalhar em conjunto, ouvir e delegar sempre priorizando um ensino de qualidade onde todos os envolvidos no processo são responsáveis, em minimizar as desigualdades sociais. Somente a educação pode transformar o indivíduo, inseri-lo na sociedade que cada vez mais se torna seletiva e exigente.

Ações solidárias, recíprocas, participativas e coletivas, opondo-se as fragmentações e a divisão do trabalho. O espaço escolar é onde a troca de conhecimento se efetua dentro de uma prática construtiva da democracia no qual a atuação do diretor é a de articulador do processo organizacional, num contexto cheio de diversidades. Repensar a escola nesse sentido citado é o grande desafio a enfrentar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, José Matias. *Organização, gestão e projeto educativo das escolas*. 1ª Ed. Porto Edições Asa, 1992.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Os conselhos de educação e a gestão da Docência em Formação*. Série saberes pedagógicos. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DOMINGOS, Ana Maria ET alii. *A teoria da Bernstein em sociologia da educação*. 1ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulhekan, 1985.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996

_____ *Política da Educação*. São Paulo: Editora Ática, 1982.

_____ *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1975.

GADOTTI, Moacir. "Pressupostos do projeto pedagógico". In: MEC, Anais da Conferencia Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GIROUX, Henry. *Teoria crítica e resistência em educação: Para além das teorias da reprodução*. Petrópolis: Vozes, 1986.

LDB- *Lei nº 9394/96*, de 20 de dezembro de 1996, art.14-I.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5. Ed. Goiânia, 2005

_____ *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização Coleção*.

OLIVEIRA, D. A. *Gestão escolar e democratização da educação*. In: MEC – Boletim

PARO V. H. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 8 Ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

_____*Administração Escolar - Introdução Crítica*. 13. Ed. São Paulo: Editora Cortez, 1995

PNDE- *Lei 10.172/200*

VEIGA, Ilma P. A. "*Escola, currículo e ensino*". In: I.P.A. Veiga e M. Helena Cardoso (org.) *Escola Fundamental: Currículo e ensino*. Campinas: Papyrus, 1991.

Publicações Periódicas

SAVIANI, Dermeval. "*Para além da curvatura da 'vara'*". In: Revista Ande nº 3. Ed. São Paulo, 1982.

REVISTA *Idéias*, nº12, São Paulo, FDE, 1992

REVISTA *Idéias*, nº 24. São Paulo, SEE/ FDE, 1993