

Maite Anziliero Brustolin

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR:
A PARTICIPAÇÃO COMO PRINCÍPIO PEDAGÓGICO**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação à Comissão Julgadora do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade de Passo Fundo sob a orientação do Prof^o. Dr. Altair Alberto Fávero.

Passo Fundo

2011

“Cada um dos participantes deve aprender, e compreender que sem o outro seu ‘conhecimento’ é unilateral e não constitui numa compreensão profunda da realidade mutante e multiforme.”

Antonio Faundez

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que no alto da sua magnitude soube me guiar e me dar discernimento para cumprir meus objetivos da melhor maneira possível.

Ao meu marido Leandro e meus filhos, Murilo e Enzo, que sempre acreditaram no meu potencial e souberam apoiar e compreender os momentos de ausência.

A minha família, meus pais, minhas irmãs, por acompanharem mesmo de longe esta caminhada comigo e pela ajuda cedida em momentos críticos.

As minhas colegas e amigas Simone e Anete, que dividiram comigo muito mais que “caronas” de ir e vir, mas ansiedades, preocupações, trabalhos, leituras,... e que juntas tornávamos este caminho mais ameno.

Ao meu orientador prof. Dr. Altair Alberto Fávero, por ter me ajudado com suas precisas e incisivas pontuações.

A equipe de professoras que fizeram parte da banca examinadora, por terem me acolhido e me orientado com suas sugestões para aprimorar ainda mais esta pesquisa.

Espero que a lembrança destes nomes possa demonstrar o grande reconhecimento que tenho por vocês terem me auxiliado e orientado em diversos momentos da construção desta dissertação.

E não poderia deixar de registrar o meu Muito Obrigada àqueles que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação e conviveram comigo neste período de estudo, tanto no Rio Grande do Sul como atualmente em Florianópolis, sempre me apoiando e incentivando para a conclusão desta pesquisa.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os requisitos necessários para que se efetive a Gestão Democrática no processo pedagógico da escola, com a intenção de tornar a participação um princípio educativo. A pesquisa parte do pressuposto de que a prática da Gestão Democrática constitui um elo para todos os educadores em atuação nas escolas e nos sistemas públicos de ensino no que tange os processos de participação. Para dar conta de tal propósito, a pesquisa justifica-se pela necessidade de investigar e refletir como acontece a Gestão Democrática Escolar, seus conceitos, dilemas e desafios presentes no cotidiano escolar, bem como torná-la um compromisso político, pedagógico e democrático. Inicialmente são abordados os principais conceitos que perpassam o processo de Gestão Democrática; em seguida analisa a Gestão Democrática no contexto das legislações (Constituição Federal de 1988, LDB 9394/96 e PCNs); por fim descreve as possibilidades da efetivação da Gestão Democrática no processo pedagógico da escola tomando o Projeto Político Pedagógico como principal vetor para sua concretização.

Palavras-chave: Educação. Gestão Democrática. Participação. LDB nº9394/96.

ABSTRACT

The present research has as objective to analyze the requirements needed to be made effective democratic management in the educational process of school with the intention of making an educational principle to participate. The research assumes that the practice of democratic governance is a link for all teachers in action in schools and public school systems regarding the participation processes. To realize this purpose, the research is justified by the need to investigate and reflect how happens Democratic Management School, its concepts, dilemmas and challenges in everyday school life and make it a political, educational and democratic. Initially covers the key concepts that underlie the process of Democratic Management, and then analyzes the Democratic Administration in the context of the laws (Constitution of 1988, LDB 9394/96 and PCNs) and finally describes the possibilities of realization of the Democratic Management educational process of the school taking the pedagogical Political Project as the main vector for its implementation

Keywords: Education. Democratic management. Participation. LDB 9394/96.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	PENSANDO CONCEITUALMENTE A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	17
2.1	Educação	18
2.2	As diversas formas de poder(es)	21
2.3	A educação e o exercício do poder	23
2.3.1	As relações do poder fundadas no institucional	25
2.3.2	As relações de poder fundadas no diálogo	26
2.4	A escola e as funções do poder	27
2.4.1	Compreendendo as relações de poder na escola	30
2.5	Democracia e participação	33
2.6	Autonomia e Cidadania	35
3	GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS LEGISLAÇÕES: CONSTITUIÇÃO FEDERAL /1988 , LDB/1996 e PNE	42
3.1	A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira 9394/1996.....	47
3.2	Valores articulados para uma gestão democrática presentes na LDB.....	51
3.2.1	Pluralismo	53
3.2.2	Responsabilidade.....	55
3.2.3	Liberdade.....	57
3.2.4	Tolerância.....	59
3.2.5	Gratuidade	60
3.3	A prática pedagógica frente às diretrizes do PPP	63
4	A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO PEDAGÓGICO DA ESCOLA.....	66
4.1	A participação em processos de gestão.....	68
4.2	Formas de participação	70
4.3	Princípios da participação	72
4.4	A participação docente na “vida da escola”	74
4.5	A descentralização do ensino, a democratização da escola e a construção da gestão escolar	75

4.6	A construção da autonomia da gestão escolar	78
4.7	Gestão democrática uma questão paradigmática	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
6	REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

A educação do ser humano acontece vivendo e se relacionando. Vivemos nos educando e nos educamos para viver melhor. Com isto, entende-se a educação como um bem essencial à vida e que perpassa as mais variadas formas do ser humano no seu cotidiano.

Para o senso comum, falar em educação é lembrar simplesmente do que ocorre na escola, porém nos dias atuais em que se busca a qualidade do ensino temos um desafio para todos nós, pais, educadores, alunos, trabalhadores do ensino: construir um “novo espaço” necessário para o desenvolvimento integral das crianças e jovens. A educação não pode ser apenas uma exigência da vida em sociedade, mas, sobretudo é o processo de prover aos indivíduos conhecimentos e experiências culturais, científicas, morais e adaptativas que os tornem aptos a atuar no meio social. Conforme nos diz Edgar Morin, em seu livro *Os sete saberes necessários à educação do futuro*,

a educação deve favorecer a aptidão natural da mente em formação e resolver problemas essenciais e, de forma correlata, estimular o uso total da inteligência geral. Este uso total pede o livre exercício da curiosidade, a faculdade expandida e a mais viva durante a infância e a adolescência, que com frequência a instrução extingue e que, ao contrário se trata de estimular ou, caso esteja adormecida, de despertar. (2000, p. 39).

A escola se apresenta necessária à educação como espaço formal de formação e que tem como objetivo primordial desenvolver o educando como um todo, em suas habilidades intelectuais, sociais, afetivas e éticas. Porém, não é possível desprezar outros espaços onde por sua vez certamente a educação se manifesta: a família, o trabalho, as organizações sociais e culturais, a convivência social, os meios de comunicação e a evolução científica e tecnológica que nos acompanha diariamente.

A instituição social – escola – é limitada na sua ação educativa, em função da pluralidade e diversidade das forças externas que concorrem ao movimento das sociedades, necessidade sua organização para situá-la no mundo moderno, observando os múltiplos papéis exercidos por ela ao longo do tempo, de forma que possa atender a todas as ansiedades do meio em que está inserida. De imediato, verificamos que, mesmo cumprindo a tarefa básica de possibilitar o acesso ao saber, sua função social apresenta variações em diferentes momentos da história, expressando diferenças entre sociedades, países, povos e regiões.

As grandes transformações que estão atingindo a civilização, principalmente em se tratando da evolução científica e tecnológica, demonstram claramente como o conhecimento é imprescindível para nós, seres humanos. Este atualmente é entendido como um valor essencial e especial para a sobrevivência, talvez mais do que bens materiais. Tal característica já era evidenciada, pois no passado terras, patrimônios e riquezas materiais eram deixados de pais para filhos como herança e, hoje, muitos percebem que o melhor a oferecer é propiciar conhecimento, por meio de uma formação de qualidade num processo de educação permanente, o que de certa forma repercute no contexto escolar fazendo com que seus sujeitos sintam a necessidade de repensar as práticas educativas não apenas no âmbito da sala de aula, mas primordialmente nas formas de lidar com o material humano e gerir a escola como um todo.

Ao mesmo tempo em que a escola precisa atentar para as questões do seu cotidiano, ou seja, a aula propriamente dita, tomada como o momento no qual se encontram sistematizados pelo professor os conhecimentos apropriados pelos alunos, sua infraestrutura, a geração de condições propícias para o seu crescimento, deve prezar seu compromisso com os fins a que se propõe. Surge, então, a gestão escolar como um conceito inovador e focado no sentido de gerir uma instituição escolar, desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional para atender às demandas do momento histórico, ora marcado por acentuadas transformações e exigências em diversos aspectos. Não deve ser observada somente a geração de meios e condições, mas em especial, o sentido que essas ações ganham na vida dos indivíduos e da comunidade.

Conforme apontado por Luck (2000, p. 11), gestão escolar: [...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetivam promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Diante disso, a presente pesquisa não surge do acaso, mas de uma trajetória de estudo e experiência profissional a qual tem um sentido único em minha vida. Durante mais de vinte anos, juntamente com o papel docente na educação infantil e séries iniciais, além de atuar em cursos de formação de professores, estive ocupando cargos de diretora e coordenadora pedagógica, o que me auxiliou a vivenciar inúmeras experiências pedagógicas e administrativas no cotidiano escolar, desafios, conquistas e construções que só engrandeceram

ainda mais o meu aprendizado. Iniciei minha vida docente no ano de 1989, sendo aprovada no concurso público do município de Estação/RS e logo designada para o meu primeiro ano de trabalho para o interior do município com série multisseriada. No ano de 1990), iniciei na Escola Municipal de Ensino Fundamental Pedro Cecconelo onde permaneci até o final do ano letivo de 2010, e tive a oportunidade de exercer cargos de direção e também coordenadora pedagógica.

Tais experiências de gestão, além da docência, geravam questionamentos, inquietando-me principalmente em relação ao fato de como as políticas públicas educacionais são elaboradas e gestadas pelos sujeitos sociais e o quanto dão sentido à gestão e são capazes de emancipar o indivíduo, tornando-o sujeito de sua própria história, para o exercício pleno da cidadania e da transformação social. Para mim, todos os anos de prática docente ratificaram ainda mais que ser professor é ser gestor, pois precisamos ter coragem de ousar, enfrentar novos desafios profissionais e saber tomar as decisões necessárias nos momentos exatos.

O contexto escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Pedro Cecconelo, no qual estive inserida no município de Estação, através da Sme.cd e pelo desejo do corpo docente, teve o privilégio de, em 1995, iniciar um Programa de Assessoramento Técnico-Pedagógico através da Universidade de Passo Fundo. Iniciou-se, então, o processo de discussão, elaboração, sistematização, ou seja, a construção do Projeto Político Pedagógico, com a intenção de conduzir o processo educativo de forma participativa, envolvendo uma postura de ação, reflexão e construir uma educação municipal mais comprometida. Porém, com o passar do tempo, devido a diversos fatores, tanto internos como externos, o processo passa por uma ruptura, acontecendo uma parada nesses estudos.

As preocupações e até inquietudes como falta de estudo do grupo docente, comprometimento com o processo ensino aprendizagem, presença da família e comunidade na Escola, vividas nos diversos âmbitos educacionais, serviram de alavanca para a busca de leituras e aprofundamentos relacionados ao meu tema de pesquisa. Incontáveis foram as transformações em diversos aspectos que atingiram as instituições escolares para atender às demandas do momento histórico. Dessa forma, a gestão escolar surgiu como superação das práticas administrativas tradicionais em busca da importância do engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar – gestores, equipe pedagógica, professores, alunos, pais e comunidade local nos processos decisórios da escola – bem como dos elementos constitutivos dessa gestão participativa, que prioriza o planejamento participativo e a construção do Projeto Político Pedagógico.

Integrando a equipe diretiva da escola e fazendo parte do corpo docente, iniciou-se a reflexão sobre a identidade da Escola Municipal Pedro Cecconelo, quais os fins da educação, por que e para que educamos? Quais são nossos compromissos ético-pedagógicos que norteiam nossas práticas educativas? Questionar-se a respeito dos fins da própria educação, especialmente em tempos de crise de paradigmas éticos, políticos, epistemológicos, pedagógicos, que levam ao compromisso que cada um dos envolvidos deveria assumir como educador: conhecer a realidade em que está inserido, construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico, discutir, analisar e se posicionar buscando uma organização mais significativa, efetiva e transformadora.

As discussões geradas em torno de produzir e documentar o Projeto Político Pedagógico conduziram à busca de um melhor entendimento sobre os paradigmas, conceitos interrelacionados que buscam possíveis soluções, ou seja, compreender o que se está circundando a educação nos dias atuais. Por ser este um documento que imprime a identidade da escola, e também a busca pela melhoria da qualidade do seu ensino, é que se iniciou um movimento concreto para a formação integral dos alunos.

Inúmeros questionamentos surgiram, entre eles, a legislação da educação brasileira, que de certa forma são leis e fontes de esperança à melhoria do nosso ensino, porém a realidade social não muda como um simples passe de mágica. Nesse sentido, elas são o nosso referencial de partida para que a realidade seja repensada e, com base em sua aplicação, avanços sejam alcançados. Nós, como sujeitos construtores da história frente a tanta complexidade no mundo em que vivemos, na maioria das vezes, não temos o conhecimento que deveríamos ter das leis que norteiam a educação. Não consideramos que a LDB 9394/96 reconheça na escola um importante espaço educativo e nos profissionais da educação uma competência técnica e política que os habilita a participar da elaboração do projeto pedagógico. Temos, então, essa lei maior, que amplia o papel da escola diante da sociedade, colocando-a como centro de atenção de políticas educacionais e sugerindo a democracia como passo importante para o fortalecimento da autonomia.

Esta inquietação de saber como o educador e o gestor se posicionam e organizam seus trabalhos pedagógicos e administrativos diante da legislação foi se intensificando através de inúmeras situações vivenciadas. Tal curiosidade, que vem me acompanhando desde os tempos em que estive à frente da equipe diretiva da escola, reside no fato de que muitas situações revelam a necessidade de verificar numa perspectiva democrática características e exigências próprias que tornariam realidade o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas envolvidas no processo educativo.

A escola é um espaço privilegiado pela presença constante da diversidade e pluralidade tanto humana, teórica, cultural, social, que nela é encontrada diária e anualmente; portanto, a sua função de facilitar o acesso ao conhecimento e promover o desenvolvimento de seus alunos deve ter o comprometimento de todos os envolvidos, pois é preciso que estes estejam sintonizados com a maneira como se desenvolve o processo ensino-aprendizagem. Todos esperam que a escola faça diferença na vida de seus alunos. Mas como podemos tornar isso uma realidade? O que podemos fazer para que haja o envolvimento e o comprometimento da maioria dos envolvidos, já que estes sempre têm uma desculpa?

A escola como um espaço que pretende exercer a democracia de trabalho é um tema complexo, já que a sua dificuldade de mudança acaba por bulir em muitas feridas e comportamentos cristalizados dentro de nós, educadores. Neste processo de constituir-se democrática, a participação é um dos ingredientes para essa construção. Sabemos que há milhares de educadores em atuação envolvidos nesse desafio, reconhecendo a importância dos processos de participação. Mas, como tornar realidade princípios e ideias nos quais acreditamos?

A LDB 9394/96, em seu artigo 1º, diz: “uma educação que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organização da sociedade civil e nas manifestações culturais”. Isto requer um envolvimento coletivo e um compartilhar de responsabilidades, de maneira que a escola alcance um desenvolvimento pleno em todos os aspectos: humano, cultural e político. Entretanto, esses aspectos muitas vezes fazem-se presentes somente no discurso retórico, sendo necessária uma constante avaliação do nosso trabalho.

Toda escola deve e pode se transformar num lugar onde se desenvolvam novas experiências, para contribuir com sua parcela para melhorar nossa sociedade e que possa construir a identidade e reconstruí-la à medida que toda a comunidade educativa coletivamente discuta, analise, se posicione e se organize, buscando uma educação mais significativa e transformadora. Tenho clareza e convicção de que essa compreensão é fundamental e importante para projetar novos horizontes para as políticas educacionais.

A preocupação com o processo ensino/aprendizagem na escola deve acontecer de forma que garanta avanços na aprendizagem da maioria dos alunos através de uma cultura organizacional com características educativas. Para que isso aconteça, a gestão da escola deve ser um compromisso que exija comando para se executar o que se planejou e alcançar os objetivos estabelecidos no PPP da escola observando que a qualificação dos gestores é uma

exigência primordial para que possam constituir equipes e sejam capazes de zelar pela aprendizagem e práticas de ensino em sala de aula.

A escola deve ser um ambiente onde docentes e funcionários aprendam enquanto ensinam, percebam, avaliem, diagnostiquem e proponham soluções às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, assim como habilidades e competências para a escolher ferramentas e técnicas adequadas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo dessa forma ganhos de qualidade e melhor produtividade no exercício profissional.

O gestor que preza pela qualidade da escola precisa estar ciente da sua globalidade, pois com o passar dos tempos e a busca pela democracia nos confrontamos com diferenças e divergências no exercício do poder que é direito de cada um como cidadão e como sujeito. Isto não significa que todos têm o mesmo poder, mas sim o mesmo direito de exercer esse poder, através do exercício da participação. Por isso deve saber integrar objetivos, ações e resultados que agreguem colaboradores e empreendedores, que promovam o bem comum de uma coletividade.

Em síntese, o gestor da educação é aquele que toma decisões, organiza, direciona e participa em todos os âmbitos da escola, um promotor da democracia, procurando manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos; mas ao mesmo tempo deve valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e criar oportunidades de capacitação docente; deve preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade. E, na sala de aula, é que o professor dá continuidade ao que foi definido coletivamente, realizando um trabalho de responsabilidade e decisão.

Decorrem daí as questões referentes à gestão democrática escolar que orientam o presente estudo: Como tornar a gestão democrática um compromisso político, um fazer pedagógico e um exercício democrático? Como se dá o tensionamento entre o poder e a autonomia no processo de gestão ou no decorrer de sua efetivação? Como acontece a relação equipe gestora, corpo docente, famílias e alunos? Quais as expectativas de que a gestão democrática se efetive perante a legislação? Como a gestão democrática pode colaborar na busca do poder com autonomia e democracia?

Educação ultrapassa a prática docente, implica envolver os protagonistas que constituem o processo educativo escolar. É contemplar as situações pedagógicas além das possibilidades e limites na vivência e convivência de uma gestão participativa. É refletir conjuntamente. Considerando a gestão democrática como uma possibilidade para a construção

de uma educação democrática que visa à coesão de ideias e responsabilidades compartilhadas, objetivos comuns, conteúdos escolares articulados, aprendizagens significativas, e o mais importante desenvolver valores e atitudes comuns para a formação do cidadão autônomo, é que devemos ter clareza do que é realmente gestão educacional e escolar. Qual a relação entre a gestão e administração? Que ações de liderança são necessárias no trabalho de gestão?

Dessa forma, optou-se por uma pesquisa bibliográfica para buscar ainda mais conhecimento sobre o assunto abordado, e o enfoque que me orienta é o qualitativo, já que nas ciências humanas, este é considerado de grande valor. A presença de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito criará um processo de reciclagem pessoal, de descobertas pessoais. Todos os que estão envolvidos num estudo deste tipo acabam, de certo modo, vivenciando uma experiência de autodescoberta. Segundo Minayo(2001, p.21-22), a pesquisa qualitativa, “[...]trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]”.

Todo pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. Pode-se afirmar que, na tentativa de aprofundar o nível de compreensão de um momento que está sendo vivido, as experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes e que contribuem para a construção de uma pesquisa com busca numa compreensão mais profunda do contexto abordado.

Ao referir-nos à pesquisa, é primordial ter em mente a metodologia que será usada, já que esta tem como função mostrar o “caminho que será seguido”, o destino do trabalho a ser desenvolvido, para ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o contexto a ser abordado: um olhar curioso, indagador, criativo e criterioso no que se refere à gestão democrática escolar e suas concepções de poder no processo de construção da autonomia.

Pesquisar é um trabalho que envolve planejamento. É procurar respostas para indagações propostas, sem poder controlar ou prever. Realiza-se pesquisa quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo. Compreende-se melhor quando pesquisamos. E é nesta abordagem que procuro mais conhecimento sobre a gestão democrática escolar, investigando novos conceitos que se fazem presentes na busca pela construção da autonomia.

A busca bibliográfica referente ao assunto a ser estudado, além de enriquecer-nos, prima pela boa interpretação dos fatos e atribui significados que são básicos no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador

é o instrumento-chave. Para tanto, discutir a participação e a democracia na escola implica analisar os diferentes graus de autonomia, descentralizar o poder, que até pouco tempo era centrado unicamente na figura do diretor; implica pensar e adotar uma nova postura juntamente com toda a comunidade escolar.

Dessa forma, optou-se por analisar percepções escolares e observações espontâneas a partir de leituras, na perspectiva de oportunizar o desenvolvimento de uma reflexão sobre a possibilidade de uma gestão participativa e democrática na escola. A partir desta visão, propõe-se um trabalho de discussão com os envolvidos diretamente, para que todos firmem uma parceria de gestão democrática participativa, manifestando opiniões espontâneas e conscientes para a construção de um trabalho, partindo de novos e atuais paradigmas educacionais.

Descrever o processo de pesquisa é imprescindível, porém é necessário dar real significado em relação ao foco da abordagem. Neste caso, analisar os requisitos necessários para que se efetive a gestão democrática no processo pedagógico da escola, tornando a participação um princípio pedagógico, traduzirá questões/respostas ao presente estudo.

Queremos uma escola que assegure o direito de todos à educação, sem preconceitos, contribuindo para a redução das desigualdades sociais, culturais e étnicas. Para tanto, conhecer e aprofundar as questões abordadas conjuntamente em prol de uma educação transformadora é o passo inicial para ser o diferencial. Conhecer e entender um pouco que seja das leis que norteiam a educação promoverá a escola como centro de atenção das políticas educacionais, sugerindo a democracia e o fortalecimento da sua autonomia.

O texto a seguir se apresenta em três capítulos. O primeiro inicia com uma reflexão sobre os diversos conceitos que permeiam a gestão democrática, situando a educação na sociedade em que vivemos e buscando compreender melhor a relação de conceitos teóricos com a prática que é desenvolvida.

O segundo capítulo, “A presença da gestão democrática escolar nas diversas legislações: Constituição Federal/1988, LDB/1996 e PCNs”, procura sistematizar as concepções de gestão democrática escolar presentes nas diversas legislações, identificando os mecanismos de poder subjacentes, bem como a necessidade de aprofundar a teoria para facilitar a prática. A escola não pode ficar atrelada apenas aos aspectos burocráticos e legislativos, mas deve ser uma instituição com prática que conduza à emancipação e autonomia.

E no terceiro capítulo, “A efetivação da gestão democrática no processo pedagógico da escola”, discute-se a questão da democracia, focalizando-se especialmente a gestão

democrática escolar como uma articulação possível e necessária para o desenvolvimento da escola e de seus envolvidos. A participação, como uma necessidade fundamental ao exercício da cidadania, constitui-se num dos elementos de análise, sendo que, através dela, todos poderão expressar suas ideias e contribuir para a efetivação e legitimação da verdadeira gestão democrática.

2 PENSANDO CONCEITUALMENTE A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Conceitos que estão ancorados no texto de Claudiane Almeida (2011), ao referir-se à gestão democrática escolar participativa, reportam-se ao modo próprio de organização e funcionamento das escolas públicas, o que as torna diferentes, já que as suas experiências educativas envolvem necessariamente o exercício da cidadania. Alunos, pais, professores, funcionários e membros da comunidade, ao participarem da vida escolar, educam e são educados na construção de um projeto comum. Heloísa Luck (2008, p. 17) afirma que em caráter amplo e abrangente do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino.

A gestão democrática se explica na relação com diversos conceitos. Entre eles as concepções de educação, o exercício e formas de poder, a escola e suas funções, maneiras de democracia, participação, autonomia e cidadania. Os temas apresentados demonstram a articulação entre diferentes procedimentos essenciais no exercício da gestão democrática. Apresentam também o respeito que há entre as diferenças e conflitos sociais, observando a importância de se ter uma visão do todo, estar atento às mudanças sociais e procurar agir de modo autônomo e responsável, formando e estabelecendo novas parcerias na educação com reciprocidade.

A seguir inicia-se tecendo alguns conceitos que contribuem significativamente para elucidar a gestão escolar que com o passar dos anos evoluiu permitindo pensar em gestão no sentido de gerir uma instituição escolar deixando de ser simplesmente a gestão educacional baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas para desenvolver estratégias no cotidiano tendo como finalidade a democratização da gestão educacional. Conforme apontado por Luck:

constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-lo capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (2000, p. 11).

2.1 Educação

“Nunca as pessoas crescem a esmo, ou aprendem ao acaso.”

(BRANDÃO, 1995, p. 23)

Observando o infinito do mar, é que podemos ousar comparar a educação com a sua imensidão. Tal complexidade nos remete à dificuldade em conceituar, falar, entender e compreender o que é educação. Mas o primordial é que nós, educadores, buscamos na sua natureza respostas que façam a diferença no ensinar e no aprender. Como diz Adorno (1995, p. 11), a educação não é necessariamente um fator de emancipação; na verdade significa a necessidade da crítica permanente. É preciso elaborar o passado e criticar o presente prejudicado, evitando que este perdure e, assim, que aquele se repita.

O conceito de educação, normalmente, é associado ao ensino. Para o senso comum, por exemplo, educação começa na família com os valores e condutas, associando-se a isso o dever da escola de propiciar ao educando formação através do ensino de conhecimentos e informações, contidos nas disciplinas teóricas ou nas ciências de um modo geral. Portanto, para muitos a educação não passa da simples passagem de conhecimentos e informações de quem sabe para quem não sabe. Masserá que podemos ousar definir educação simplesmente no ato de transmitir conteúdos?

O educador e pesquisador Vitor Henrique Paro (2010, p. 23-24), em seu livro *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*, diz que:

se pretendemos, todavia, tratar a educação de forma científica, precisamos de um conceito mais rigoroso, que nos fale mais de perto de sua especificidade e de sua condição. Podemos começar por dizer que, em seu sentido mais amplo, a educação consiste na apropriação da cultura. Esta, entendida também de forma ampla, envolve conhecimentos, informações, valores, crenças, ciência, arte tecnologia, filosofia, direito, costumes, tudo enfim que o homem produz em sua transcendência da natureza. À natureza (tudo aquilo que existe independentemente da vontade e da ação dos homens) contrapõe-se a cultura (tudo que o homem produz ao fazer história). Perceba-se que, ao tomar a cultura (e não unicamente uma pequena parte dela, como faz o pensamento tradicional) como objeto de apropriação do educando, esse conceito amplia enormemente o campo dos chamados conteúdos da educação, que se estende para muito além das fronteiras em que se circunscrevem o senso comum e a escola tradicional.

Essa educação estará visando à formação do homem em sua integralidade, observando suas características, sua condição de sujeito e a sua história, já que é capaz de produzir cultura

tornando-se mais humano à medida que desenvolve suas potencialidades, apropria-se de conhecimentos, informações, valores, crenças, habilidades artísticas,...

Libâneo (1992, p. 16) considera que “a educação – ou seja a prática educativa – é um fenômeno social e universal, sendo uma atividade humana necessária à existência e funcionamento de todas as sociedades”.

Para Dalbosco (2003, p. 38), a educação é entendida como:

um processo recíproco, espontâneo e assistemático de ensino-aprendizagem entre duas ou mais pessoas. O característico da educação é o fato de ela dizer respeito à interação entre pessoas e de não se limitar ao processo formal de ensino-aprendizagem que ocorre no universo escolar ou universitário. Assim, é um processo interativo amplo que ocorre, por exemplo, na relação entre pais e filhos, entre grupos de convivência, de trabalho, etc.

A educação, através da transmissão do saber de uns para outros, ajuda a pensar tipos de homens e, mais do que isso, ajuda a criá-los constituindo e legitimando o seu saber e conhecimento.

Brandão, em seu livro *O que é educação* (1995 p. 8), conta de forma exemplar a maneira como se deram as negociações num tratado de paz assinado pelos Estados Unidos, Virgínia e Maryland pelos índios das Seis Nações e como as promessas e os símbolos da educação sempre foram adequados a momentos solenes como aquele. Logo depois os seus governantes mandaram cartas aos índios para que enviassem alguns de seus jovens às escolas dos brancos. Os chefes da tribo responderam agradecendo e recusando o convite. A carta acabou conhecida porque Benjamin Franklin adotou o costume de divulgá-la.

Num dos trechos destaca que diferentes nações têm concepções diferentes das coisas, sendo que a ideia de educação não é a mesma, porém, com esta diversidade de conhecimentos, a troca mútua de sabedoria serve para engrandecer ainda mais a cultura de um povo. Para elucidar ainda mais sobre o conceito de educação, Brandão (1995, p. 11) diz:

Todos os seres são alvo de um processo educativo. Os pássaros, por exemplo, desde cedo expulsam seus filhotes do ninho, fazendo com que experimentem o processo de aprendizagem do voo, e este exercício é fundamental para a continuidade da vida. Assim também, nós seres humanos vivenciamos experiências de aprendizagem nos diversos setores: em casa, na rua, igreja e na escola. Vivenciamos estas experiências e passamos por experiências do tipo: **para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver. Todos os dias misturamos a vida com a educação.**

Por ser um processo interativo de muita complexidade, a educação acontece no meio social onde os sujeitos interagem política, econômica e culturalmente. E, como considera Libâneo, “a educação é um fenômeno social” (1992, p. 18) que por sua vez determina e influencia toda a prática educativa.

Nos últimos anos, acentuou-se a marca de uma educação permanente, da participação, do papel da tecnologia, da importância da formação para a cidadania. Diante da informatização da sociedade e da falta do conhecimento, foram evidenciadas as novas exigências para a escola e para o professor, ou melhor, para a educação sistematizada: o papel da inovação educacional.

Diante do conceito de educação como processo contínuo é que se pode concordar com Vitor Henrique Paro (2010, p. 30).

Sendo assim, o educando (que no processo de educação se transforma em sua personalidade viva para se constituir no ser humano educado, que é produto desse processo) precisa envolver-se nessa atividade como sujeito, como detentor de vontade, como alguém que aprende porque quer. ...Diante disso, o que há a fazer é buscar formas de levar o aluno a querer aprender. Para isso, é preciso que se levem em conta as condições em que ele se faz sujeito.

A busca de significados do termo educação evolui constantemente, mas, ainda, para o senso comum, vem demonstrando que educação e ensino são tidos por sinônimos, reduzindo-se à transmissão de conhecimento e visando sempre ao conteúdo, o educador como simples provedor de conhecimentos e informações e o educando, o mero receptáculo de tais conteúdos. Para as ciências humanas, a educação é uma condição fundamental para a formação do homem em sua integralidade e está diretamente ligada à sua condição histórica e ao exercício de tal função. Como então o poder pode influenciar na educação?

A escola e seus educadores detêm o estado potencial do poder sobre seus alunos, pois têm a intenção de realizar com seu ensino os objetivos a que a instituição educacional se propõe. Para elucidar ainda mais a ligação existente entre educação e poder, destaco a seguir algumas formas de poder iniciando pelo seu conceito.

2.2 As diversas formas de poder(es)

[...] o poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce, só existe em ação. (FOUCAULT apud PARO, 2010, p. 37).

O termo “poder” possui os mais variados usos, exigindo, então, uma melhor explicação do seu significado conforme será empregado. Em geral pode ser considerado como “a capacidade ou a possibilidade de agir, de produzir efeitos”, podendo referir-se tanto a coisas e fenômenos naturais quanto a pessoas e grupos humanos. (STOPPINO, 1991 p. 933). A este respeito, Paro (2010, p. 33) diz que o poder pode ser visto sob duas perspectivas: como capacidade de agir sobre as coisas e como capacidade de determinar o comportamento de outros.

No pensamento de Paro (2010), descrito anteriormente, definir “poder(es)” como sendo a capacidade de agir e produzir efeitos é muito pouco. É preciso esmiuçar mais para compreender o seu efeito na relação entre as pessoas. Para que haja poder é necessário que o comportamento de um indivíduo ou grupo seja influenciado por outro indivíduo. Esta influência nem sempre precisa ser intencional; muitas vezes basta a energia ou atitude colocada na negociação para que aconteça a ação do poder.

Visando à maior clareza do conceito, em especial quando se refere à mudança de comportamento, o poder que o homem tem de controlar seus semelhantes é o poder social ou político, por isso é relevante a importância de estar alerta para que isso não ocasione danos ou efeitos sobre a natureza e sobre as coisas em geral causando danos nas relações sociais.

Nas palavras de John Holloway:

O poder, em primeiro lugar, é simplesmente isto: faculdade [...], capacidade de fazer, a habilidade para fazer coisas. O fazer implica poder, poder-fazer. Nesse sentido, é comum que utilizemos ‘poder’ para nos referirmos a algo bom: eu me sinto poderoso, me sinto bem [...] Vamos a uma boa reunião política e saímos com uma sensação intensificada de nosso poder. Lemos um bom livro e nos sentimos fortalecidos. O movimento feminista deu às mulheres uma maior sensação do seu próprio poder. Poder, nesse sentido, pode ser entendido como ‘poder-para’, poder-fazer. (apud PARO, 2010, p. 35).

A citação de Holloway aguça ainda mais a questão e interesse em entender o fenômeno do poder(es) e suas formas de manifestação e aceitação, já que o homem é naturalmente poderoso, ou seja, detentor de poder(es) dependendo só da sua vontade de

modificar, transformar, persuadir outros conforme sua vontade. Também a efetividade do poder depende das expectativas e de como é percebido por seus subordinados para que sua estabilização ou institucionalização aconteça da melhor maneira possível.

Outra forma de compreender o conceito de poder é observar que há diversos tipos do poder(es) ser exercido. Nas palavras do próprio Paro (2010, p. 41-42):

[...] podemos nos deparar com três maneiras de exercício do poder: a coerção, a manipulação e a persuasão. Na coerção, há claramente um conflito de interesses entre quem detém o poder e quem é o objeto dele. Há uma forma de coação ou ameaça de punição. Já na manipulação a conflituosidade encontra-se presente, mas de forma potencial. Mesmo sem o uso da coação, aquele que exerce o poder provoca o comportamento do outro, ocultando ou camuflando seu verdadeiro interesse. Utiliza de meios específicos para levar a agir de acordo com sua vontade. A persuasão, por sua vez supõe a completa ausência de conflito na relação de poder. Há convencimento de realizar algo livremente sem constrangimentos. ...Em termos políticos essa é a típica relação que denominamos democrática, na medida em que há a produção da convivência entre sujeitos que se afirmam como tais.

Quando Hannah Arendt (PARO, 2010) fala de persuadir multidão, é bem provável que esteja referindo-se à manipulação, que é outra maneira de exercer o poder, mas que não deve se identificar com persuasão.

A manipulação é uma forma de exercício do poder em que uma pessoa ou grupo provoca o comportamento desejado em outra pessoa ou grupo, escondendo, camuflando ou não apresentando explicitamente o interesse que tem por esse comportamento.

Nesse caso, o grupo ou pessoa sobre o qual se exerce o poder não toma consciência de que está-se comportando de acordo com a vontade de quem manipula.” (apud. PARO, 2010).

Perceber a diferença entre o poder que serve a dominação, que é o poder-sobre, e o poder que reforça a condição do sujeito do outro, que é o poder-fazer, é de suma importância quando se refere às relações de poder que existem na sociedade, especialmente quando sabemos o quanto é refletida na educação, que é a própria forma pela qual se constroem e se transformam personalidades humanas.

Considerando a importância da educação e do educador diante do conceito e da prática do poder, é que a seguir algumas reflexões evidenciam a responsabilidade do educador e da escola pelo destino do educando e por sua introdução num mundo que lhe é desconhecido.

2.3 A educação e o exercício do poder

Pensar educação é lembrar de processo educativo que envolve alguém com a pretensão de modificar comportamentos alheios (educador) e alguém passível de ser modificado (educando). A educação visa ao homem como um ser histórico, transcendental e que constrói tudo o que compõe sua historicidade por ser o próprio autor, produzindo sua existência, seus conhecimentos, informações, valores, ciência, arte, crenças, tecnologia, enfim a sua cultura. Com a transmissão e apropriação da cultura histórica, pode-se denominar educação, pela qual nos tornamos mais humanos.

Educação é um trabalho humano, é uma atividade adequada a um fim, guiada por um desejo, uma vontade que tem como objetivo produzir um ser humano-histórico. e então, todo o processo educativo envolve uma relação de poder, que pode ser tanto poder-sobre quanto como poder-fazer. É justamente aí que a educação se mostra contraditória e complexa, quando pretende simplesmente passar conhecimentos e informações, o que é necessário é que as informações e os conhecimentos sejam passados de uma forma que os educandos se façam sujeitos e por isso aprendam.

Conforme Paro (2010, p. 46), o educador que procura impor os componentes culturais contra a vontade ou os interesses do educando está utilizando-se da coerção ou da manipulação. No segundo caso, o modo privilegiado de exercício do poder é a persuasão. A partir dos conceitos de educação e de poder, podemos deduzir que somente o poder-fazer é compatível com uma educação entendida como atualização histórico-cultural com vistas à constituição de sujeitos livres.

Fazendo alusão à gestão democrática que se estabelece no contexto escolar nos dias de hoje como meio para atingir determinados fins na escola para planejar, organizar, dirigir e avaliar, cada vez mais torna o poder menos relevante. A gestão democrática rompe com os paradigmas tradicionais onde o poder era uma das formas presentes numa organização autoritária e individualista, incapaz de tomar decisões coletivamente.

Pode-se afirmar que “o poder que existe é exercido tanto por parte do educador quanto do educando, e se dá tanto como ‘capacidade de agir sobre as coisas’ quanto como ‘capacidade de determinar o comportamento dos outros’” (PARO, 2010, p. 33). Uma relação pedagógica verdadeira é aquela cujos comportamentos mudam a ação adequando-se às necessidades de aprendizagem do educando. Mesmo com a ação planejada para ensinar, há a flexibilidade que permite modificá-la a partir da resposta do educando no processo de ensino.

Sabe-se que, para o ensino tradicional, existe uma única entrada que vai do professor que ensina, para o aluno que aprende passivamente o que lhe é ensinado, sendo ignorado por completo o processo pelo qual os componentes da cultura se incorporam na personalidade viva de cada ser humano e o necessário envolvimento do educando como sujeito nesse processo. Mas, a ciência, pelas palavras de Vigotski, nos informa que “o ensino direto de conceitos sempre se mostra impossível e pedagogicamente estéril.” (apud PARO, 2010, p. 49). Acrescenta o autor Vitor Paro (2010, p. 49) que:

[...] o professor que envereda por esse caminho costuma não conseguir senão uma assimilação vazia de palavras, um verbalismo puro e simples que estimula e imita a existência dos respectivos conceitos na criança mas, na prática, esconde o vazio. Em tais casos, a criança não assimila o conceito mas a palavra, capta mais de memória que de pensamento e sente-se impotente diante de qualquer tentativa de emprego consciente do conhecimento assimilado. No fundo, esse método de ensino de conceitos é a falha principal do rejeitado método puramente escolástico de ensino, que substitui a apreensão do conhecimento vivo pela apreensão de esquemas verbais mortos e vazios.

O poder do educador ou do professor no processo da educação se manifesta tanto como capacidade de agir como capacidade de mudar comportamentos de outros. No próprio exercício da função de professor, verifica-se seu poder direcionado e aplicado em seu trabalho com os educandos. Mas também se manifesta no fato de que todo processo de ensino para o outro é também processo de aprendizagem para si próprio. Paro, (2010, p.49) afirma que:

O professor aprende enquanto ensina e se engrandece e se fortalece em seus atributos intelectuais, tornando-se mais poderoso à medida que enriquece sua personalidade. No entanto, o mais importante para o tema do ensino é precisamente sua capacidade de influir no comportamento de outros. E esse poder é de uma importância tão fundamental em termos sociais que o educador não apenas modifica o comportamento do educando ou do aluno, mas constitui a própria mediação para a modificação, ou melhor, a construção de sua personalidade. O homem nasce com potencialidades infinitas para fazer-se humano-histórico, apreendendo a cultura disponível e formando sua personalidade, mas ele não faz isso naturalmente. É preciso a intervenção do educador. Este é seu poder: a capacidade de levar indivíduos a se fazerem seres dotados de historicidade.

Sabemos que o poder permeia a prática educativa no seu cotidiano e que também se faz presente nas relações no institucional. Para tanto, a abordagem a seguir demonstra o que Heloísa Luck (2008, p. 106) escreve: “Escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dialética de sua manifestação entre os pólos individual e social, equilibrando-os.” Mas o que é uma escola competente?

A reboque dessa premissa, pode-se dizer que uma escola competente é aquela que se preocupa sobretudo com o ser humano por trás do aluno, provoca experiências sobre sua convivência e com os demais. É uma escola prazerosa, democrática e que prepara o aluno para no futuro transformar-se num cidadão com vontade de viver e com segurança de quem sabe onde quer chegar, esta seria uma escola competente.

2.3.1 As relações do poder fundadas no institucional

O poder da educação e do educador existe no momento em que se realiza concretamente esta relação. Para isto, é necessário considerar a natureza dos objetivos que se pretende alcançar, pois só tendo conhecimento da intenção ou do interesse de quem detém o poder é possível constatar se o poder está de fato sendo exercido. É de fundamental importância que cada escola examine e compreenda as relações de poder nela estabelecidas, no sentido de redefini-las para obter um processo educacional criativo e emancipador, voltado para a melhoria da qualidade do ensino, promover formação educacional de qualidade aos seus alunos como também melhorar o trabalho educacional e a construção de organizações escolares mais efetivas.

A questão atualmente relacionada à educação de nossas escolas tem sido referente à natureza pouco ambiciosa de seus objetivos, deixando-se orientar apenas pela concepção de educação do senso comum, que acontece meramente na transmissão de conhecimentos, restringindo-se apenas à transmissão de conhecimentos e informações. Com isto, não há pretensão de uma educação que provê as necessidades culturais da personalidade do ser humano que considera todos os componentes culturais: valores, arte, ciência, filosofia, crenças, direito, etc, mas apenas pouca ambição no provimento de cultura. Ao passar apenas conhecimentos, deixam-se de lado componentes da cultura que, articulados com o conhecimento, dariam razão de ser, tornando nossos educandos mais sábios.

Paro (2010, p. 54) diz que “o estado potencial do poder que a escola e seus educadores detêm, é interessante fazer o confronto entre aquilo que a instituição educacional tem intenção de realizar com seu ensino e aquilo que ela efetivamente logra fazer.” Estamos, assim falando, da existência do poder potencial do educador ou melhor da escola, para a efetivação das condições propícias ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. Uma educação democrática é a única maneira de exercício do poder envolvida no processo

pedagógico é a persuasão¹. Na perspectiva do diálogo, a persuasão tem seu caráter de incerteza, por isso Paro (2010, p.55) diz: “que a educação é sempre uma possibilidade, não uma certeza”.

2.3.2 As relações de poder fundadas no diálogo

Através do diálogo (conversação) o professor, no exercício de seu poder de educar, produz a mediação: o querer aprender. Nesta relação pedagógica, o professor oferece ao aluno a opção da cumplicidade sendo o mediador do conhecimento. O aluno não obedece apenas às ordens do professor, ele participa, compartilha com o professor. Por isso, a ação docente tem de ser atrativa e capaz de afetar o aluno em sua vontade, de modo a não permanecer indiferente, mas pronunciar-se diante do esforço do professor em persuadi-lo.

Para Vitor Paro (2010, p. 61):

É pelo diálogo e pela persuasão que o educador logra alcançar a concordância livre dos alunos com o poder-fazer que aí se estabelece. É pela percepção e consideração dos interesses, desejos, apreensões, medos e aspirações de seus alunos que o professor democrático pode atuar para corrigir falhas, superar óbices à vontade de aprender e aproveitar as potencialidades existentes. O aluno só aprende se quiser, ele precisa aceitar o poder que o professor exerce ao ensinar-lhe. Isso faz parte da autoridade do professor. O contrário é autoritarismo, isto é, a tentativa do professor de passar seus conteúdos sem a adesão dos alunos. Por isso que o ensino penoso, desinteressante, monótono, entediante, que não consegue produzir o interesse do aluno, pode ser considerado sempre como um ensino autoritário.

Então, não podemos dizer que a prática escolar se reduz somente à sala de aula. Esta situação de ensino em que se envolvem professor e aluno é apenas um dos momentos da educação escolar. É preciso considerar o que se acha presente dentro e fora das salas de aulas que conceitua e como currículo oculto e que muitas vezes a escola tradicional insiste em ignorar, transformando a educação num ato de individualidade.

No momento em que a prática democrática envolver a instituição escolar por inteiro, estará sendo propiciado aos nossos educandos maior poder de autonomia, desenvolvendo suas potencialidades e exercendo seu poder-fazer, sem as inúteis repressões e limitações da escola tradicional.

¹ Ato ou efeito de persuadir (levar a convicção, convencer, induzir a fazer, a aceitar ou a crer. Acreditar, convencer. Crer.

É preciso que o objetivo final que oriente a democratização seja o aluno e o desenvolvimento de sua autonomia, pois o fim de uma escola democrática é precisamente a formação de personalidades humano-históricas em seus alunos. O corpo discente não pode, por isso, ser considerado como apenas mais um dos setores a serem contemplados na reorganização da escola, porque ele é verdadeiramente o grupo que representa a razão de ser da própria escola e de seu funcionamento democrático. O poder (certamente como poder-fazer) e a participação do aluno nas tomadas de decisão, não podem nem tampouco se resumir à esfera de um grêmio ou outra entidade estudantil “representativa” dos alunos, separada de sua atividade escolar cotidiana. (PARO, 2010, p. 69).

Tais relações entre educação e poder são primordiais, mas o mais importante é conhecermos em profundidade o que se passa no interior da escola para transformá-la de modo a que ela justifique sua razão de ser como instituição que concorre para uma sociedade mais democrática e isto se concretizará através do diálogo na educação.

Não existe gestão democrática escolar sem diálogo e ação cooperativa, pois participar na escola é dialogar e efetivar projetos coletivos. Isto não quer dizer que se trata apenas de falar sobre coisas que aconteceram e que nos preocupam, mas de procurar maneiras de intervir que sejam compreensíveis e aceitáveis para todos. Por outro lado, atitudes sem uma finalidade clara de diálogo provavelmente poderiam incorrer em algo imposto, pouco eficaz deixando a desejar no que se refere a mudanças na cultura das escolas.

Diálogo é comunicação que pressupõe troca de saberes. O que demonstra que é inevitável tratar sobre esta questão com maior cautela, uma vez que as escolas ocupam um lugar privilegiado para conceber um diálogo emancipatório.

No caso específico da escola, o grande desafio é conduzir toda e qualquer participação democrática em momentos que prevalecem a palavra ou o diálogo, momentos de planejamento de trabalho e da vida escolar, tornando o diálogo uma ferramenta de compromisso e responsabilidade para melhorar a compreensão mútua e também as funções do uso do verdadeiro poder. A seguir, será abordado a importância da escola reconhecer seu poder de concretizar os acordos e projetos previstos, fazer o que se combinou tanto com a palavra quanto com ações.

2.4 A escola e as funções do poder

Mesmo diante da evolução científica e tecnológica que vivemos e da presença de discussões em torno dos meios alternativos de educação, segundo Ruiz (2011) em nossa sociedade a escola ainda é vista como a melhor forma de se obter conhecimento e estágio

obrigatório para ascensão social. Esta instituição está estreitamente ligada à nossa cultura, regida por uma estrutura semelhante à da própria sociedade que pode ser vista e observada pela existência de um sistema hierárquico disciplinador, com organização seriada e com discriminação por séries.

A escola com toda sua autoridade consegue transformar seus “subordinados” (alunos) em sujeitos passivos. Consegue impor suas ideias sem contestações, ensinando às crianças desde o princípio a absorver e repetir suas lições, tão bem que se tornam incapazes de pensar coisas diferentes. Tornam-se ecos das receitas ensinadas e aprendidas. Tornam-se incapazes de dizer o diferente (ALVES, 1994, p. 27).

As crianças são educadas para a sociedade, para mais tarde exercerem uma profissão que promete preencher suas vidas e realizá-las como seres humanos, mas, na realidade, o que acontece é bem diferente; essas crianças educadas com técnicas para formar técnicos nas mais diversas áreas, tornam-se frustradas, sofrendo com seus conflitos ou então sendo tão ocupadas que esquecem delas próprias. Nós, seres humanos, sabemos construir grandes máquinas, avançar na medicina, descobrir segredos da natureza e do universo, mas muitas vezes somos incapazes de nos compreendermos e de compreender o outro. E tudo isto porque não existem receitas e tais coisas nunca foram ensinadas na escola. Segundo Nietzsche, "o que a escola faz, é um treinamento brutal, com propósito de preparar vastos números de jovens, no menor espaço e tempo possível, para se tornarem usáveis e abusáveis, a serviço do governo." (apud ALVES, 1994, p. 27).

Já Rubens Alves modificaria a última afirmação de Nietzsche, dizendo que ao invés de “usáveis a serviço do governo”, diria “usáveis e abusáveis a serviço da economia” (ALVES, 1994, p. 21).

A escola está inserida no contexto da sociedade e, como tal, sofre as imposições oriundas das desigualdades do sistema capitalista, sustentadas atualmente pelas políticas neoliberais. Compreender as relações existentes entre a escola e os contextos econômico-sociais e políticos mais amplos torna-se imprescindível para a análise dos problemas educacionais e das possibilidades reais de superação dos mesmos. Em relação às políticas educacionais, a proposta neoliberal propaga a lógica do mercado, limitando a atuação do Estado à garantia da educação básica, estando os outros níveis de educação sujeitos às leis de oferta e procura (OLIVEIRA, 2011). Estando a educação inserida no modo de produção capitalista, vivencia grandes transformações nas relações entre três aspectos de prioritário interesse: a produção material, a produção do saber, bem como a apropriação do saber produzido. A partir das novas concepções delineadas em torno do processo de produção,

tanto materiais quanto intelectuais e suas formas de apropriação, a educação assume característica de luta. É através do conhecimento produzido e sistematizado pela realidade em que o homem está inserido que poderá agir e interagir com seu meio social, transformando-o e sendo por ele transformado.

A escola, instituição, reproduz em grande escala a pirâmide social, uma vez que tende a acentuar as incompatibilidades econômicas e sociais. As práticas de reprodução social estiveram muito presentes na escola pública que buscou meios para repensar suas ações e suas metodologias com vistas a possibilitar uma abordagem mais próxima da realidade do educando. A reflexão em torno da função social da escola e de sua atuação a serviço ou não da ideologia dominante pode e deve alavancar uma nova discussão sobre uma construção pedagógica democrática e libertadora, especialmente quando há possibilidade de assumir uma postura de enfrentamento aos problemas sociais, educacionais e filosóficos que permeiam no espaço escolar. (OLIVEIRA, 2011).

A esse respeito faz sentido a afirmação de Canivez (1991, p. 33):

Se toda a comunidade política se caracteriza pela coexistência de várias tradições, a escolaridade tem significado particular. A escola, de fato, institui a cidadania. É ela o lugar onde as crianças deixam de pertencer exclusivamente à família para integrarem-se numa comunidade mais ampla em que os indivíduos estão reunidos não por vínculos de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum. A escola institui, em outras palavras, a coabitação de seres diferentes sob a autoridade de uma mesma regra.

A educação formal às vezes tende a limitar as possibilidades de fantasia e de liberdade criativa. Dá respostas certas, anulando a experimentação e a formulação de hipóteses pelas próprias crianças, ignorando o fato de que são seres pensantes e que devem ser estimuladas a isso, talvez pela falta de tempo, pelas exigências curriculares, ou pelo comprometimento dos professores. Não importa o motivo, o que se constata é que a escola segue padrões, ignora as diferenças individuais, as diferenças regionais e o histórico de vida de cada aluno, sendo extremamente autoritária. Como se verifica na afirmação de Reimer (1979, p. 151) no texto de Ruiz:

As escolas são obviamente, planejadas para evitar que as crianças aprendam o que realmente as interessa, assim como servem para ensinar-lhes o que devem saber. Daí resulta que a maioria delas aprende a ler mas não aprecia a leitura, aprende seus algarismos e detesta a matemática, se tranca nas salas de aula e aprende o que bem entende nos saguões, pátios e lavatórios.

Devido a esse tipo de educação encontramos jovens e adultos sem iniciativa, meros reprodutores, pessoas com dificuldades de integração e cooperação. Ao se analisar a escola, verifica-se que ela já avançou em vários aspectos, entre eles, a sua função social que se ampliou de simples instituidora do saber para o trabalho voltado as relações intra e inter pessoais. Jacques Delors (2003), nos seus estudos voltados, à educação relatou que o foco da educação escolar está centrado na aprendizagem e não mais no conteúdo, revelando ainda a importância do ser, do fazer e do conviver na formação social do aluno.

A escola, como local de simples transmissão de conteúdos, atualmente tem como princípio transmitir cultura e está imbuída de valores e saberes sociais, consolidando esta cultura que está ligada ao desenvolvimento da função social da escola: a democracia, as relações e a cultura que são imprescindíveis na constituição desta instituição essencial na vida do cidadão.

Considerando a escola como espaço de construção social efetivada por professores, diretor, coordenadores, pais, alunos e membros da comunidade, composta por lideranças locais envolvidas com a gestão escolar é que pode ser consolidado o processo de decisões coletivas, oportunizando aos membros do grupo discutir e deliberar, numa relação colaborativa. (RIBEIRO, 2011).

Com este tipo de relação surgindo, pode-se dizer que a escola vem procurando superar procedimentos de gestão baseada em concepções autoritárias, com a intenção de construir outras formas de gerir fundadas em concepções mais democráticas, que incluem processos de descentralização de poder e inovações, projetos pioneiros e criativos, busca de parcerias. Mas, para legitimação de tudo isto, é de fundamental importância a ressignificação do poder local, como espaço de diversidade, autonomia, compartilhamento, enfim de democracia.

Para redefinir o poder local, urge redefini-lo como força social organizada, como forma de participação da população ou ainda o fortalecimento da comunidade. Mas isto não é tarefa tão fácil; faz-se necessária a implementação de planos gestores para atender a tais princípios em suas ações cotidianas. Implica a convergência de vontades rumo ao mesmo fim.

2.4.1 Compreendendo as relações de poder na escola

Ao considerarmos a definição de poder, segundo o *Dicionário de Língua Portuguesa*, Michaelis temos:

é ter a faculdade ou possibilidade de; ter autoridade, domínio ou influência para; ter força ou influência; ter permissão ou autorização para; ter calma, energia, paciência para; ter ocasião ou oportunidade de; ter motivo para; ter o direito de; governo de um Estado; faculdade, possibilidade; autoridade, mando, posse, domínio, atribuição.(2008, p. 675).

Tendo em vista as definições acima, podemos perceber que o exercício do poder está associado à tomada de decisão sobre como agir em relação à realidade escolar, isto porque toda e qualquer decisão tomada se manifesta como um poder de influência, uma vez comprometida com as ações necessárias a sua implementação. Toda tomada de decisão sem compromisso torna-se inútil e se faz necessário uma ação. Para tanto o poder é exercido não apenas por se tomar uma decisão, mas também para se pôr em prática a decisão tomada.

É de suma importância observar como o uso do poder é usado e determinado na escola, visto que é possível sugerir que ocorre nesta instituição, como de resto nas mais variadas organizações sociais, a cristalização de feudos de poder. Isto é, no núcleo desses feudos é visível àqueles que orientados por direitos adquiridos, definitivos e considerados legítimos por certas pessoas a partir de critérios que não teriam a ver com os valores educacionais, o poder acaba por deixar de ser exercido como uma energia compartilhada ou uma nova possibilidade.

Neste contexto podem-se citar a determinação de turmas, a escolha de horários, sala de aula, materiais, conteúdos. São fatores que privilegiam e tornam o poder com repercussões negativas ou limitadoras para a busca de melhores resultados educacionais, entre eles para o processo ensino-aprendizagem.

Ao ingressar na escola, as crianças e seus pais pensam que elas irão progredir, do não conhecimento para a aquisição do conhecimento que é tão valorizado pela sociedade. A criança que é livre para conhecer, criar, brincar com objetos e que se diverte com suas fantasias, ao adentrar na escola é convidada a deixar todas essas capacidades do lado de fora das salas de aula. Inicia-se assim o processo de padronização, todas as crianças serão educadas para agir, falar, escrever e até pensar igual.

Não há mais tempo para exploração, brincadeiras, o aprender com prazer. Os alunos devem passar pela tortura de repetir, copiar e decorar. Agora o aluno não segue mais seus interesses, pelo contrário, só faz aquilo que o professor mandar. A criança perde toda a sua autonomia criadora, fala frases feitas, decora conceitos que para ela nada significam e tem medo de ousar, pois o taxativo “certo e errado” a amedronta.

Na escola a criança “aprenderá” várias coisas, mas o mais importante não lhe será ensinado, o mais importante foi esquecido, a escola nem sempre ajuda o aluno desenvolver sua competência cognitiva, a de pensar. Ao invés disso são ensinadas respostas certas, para as quais não é necessário pensar, basta o exercício de memória. Quando consideramos a autonomia como objetivo educativo, lembramos que:

[...] é preciso ensinar os alunos a pensar, e é impossível aprender a pensar num regime autoritário. Pensar é procurar por si próprio, é criticar livremente e é demonstrar de forma autônoma. O pensamento supõe então o jogo livre das funções intelectuais e não o trabalho sob pressão e a repetição verbal.” (PIAGET, 1998). Não podemos permitir que o professor detenha controle da conduta, das atitudes e do saber das crianças. Quando as crianças sofrem coerção dos adultos, numa relação de respeito unilateral, acabam acreditando que somente eles têm razão e suas afirmações são consideradas verdades. A autoridade adulta sobre o pensamento da criança não apenas prescinde de verificação racional, mas também retarda freqüentemente o esforço pessoal e o controle mútuo dos pesquisadores. (PIAGET, 1998, p. 118).

Diante da educação dos dias atuais, mesmo com tantos novos paradigmas, pode-se afirmar que muitas vezes somos submetidos a uma educação que nos torna seres passivos diante dos acontecimentos e submissos a qualquer um que se imponha e mostre poder sobre nós. Rubem Alves (1994) diz que temos ideias e condutas uniformes: “educação é isto: o processo pelo qual os nossos corpos vão ficando iguais as palavras que nos ensinam. Eu não sou eu: eu sou as palavras que os outros plantaram em mim. Como disse Fernando Pessoa: ‘Sou o intervalo entre o meu desejo e aquilo que os desejos dos outros fizeram de mim’”.

Verifica-se que quando novos membros passam a fazer parte da organização escolar inevitavelmente as relações de poder são ameaçadas, passando o grupo a ativar suas energias para ajustar os novos membros à condição vigente. Este acontecimento pode desestabilizar e até estabelecer a possibilidade de mudanças, que pode ou não revitalizar o processo educacional, já que os mais novos estarão sendo “apresentados” ao *status* vigente.

Por outro lado, algumas pessoas mostram-se alheias às ordens impostas e de forma delinquente passam a agir conforme seus desejos, com o intuito da satisfação própria, sem se importar com as consequências de seus atos para atingir seus objetivos. Pode-se dizer que esse é o caso dos corruptos, traficantes de drogas, assaltantes, assassinos, etc.; por isso, sem desprezar as diversas influências psicológicas, sociais e econômicas que contribuem para a formação da delinquência, podemos ter a certeza do quão é importante o papel formativo da educação quando o aprendizado ultrapassa a transmissão de conteúdos, preocupando-se com a formação de um ser humano que vive, sente, ama e precisa ser amado. (RUIZ, 2011).

Urge, então, para que as escolas tornem-se verdadeiramente competentes, disseminar o poder coletivamente, de maneira que se compreendam a dinâmica e a dialética de forma equilibrada entre o individual e o social. Concordando com a afirmação de Heloísa Luck (2008, p.106), “torna-se fundamental, portanto, que, em cada escola, examine-se e compreenda-se as relações de poder nela estabelecidas, no sentido de redefini-las em nome de um processo educacional criativo e emancipador voltado para a melhoria da qualidade do ensino e o interesse de promover formação educacional de qualidade para seus alunos.”

2.5 Democracia e participação

"A democracia surgiu quando, devido ao fato de que todos são iguais em certo sentido, acreditou-se que todos fossem absolutamente iguais entre si."

Nos últimos anos, tem-se discutido muito sobre democracia e participação no contexto educacional, pois quando articulados são responsáveis por uma atmosfera democrática na escola. Realizar uma gestão democrática significa acreditar que na atuação coletiva há mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Assim é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e os demais sujeitos que fazem parte do universo escolar.

Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. Heloísa Luck (2008, p. 54) diz que essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático. Neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação.

Nas palavras de Lakatos:

Democracia é a filosofia ou sistema social que sustenta que o indivíduo, apenas pela sua qualidade de pessoa humana, e sem consideração às qualidades, posição, status, raça, religião, ideologia ou patrimônio, deve participar dos assuntos da comunidade e exercer nela a direção que proporcionalmente lhe corresponde. (1999, p. 43).

A ideia de educação deve estar intimamente ligada aos conceitos de liberdade, democracia e cidadania. A educação não pode preparar para a democracia ou formar para uma sociedade democrática se ela não for também democrática. Não se consegue, como educando

ou educador, fazer democracia sem um enfrentamento do próprio autoritarismo, isto é, sem a coordenação de uma autoridade de um educador. Quando se instala a gestão democrática, as respostas adequadas para lidar com pessoas diferentes e ideias divergentes surgem no cotidiano. Só se aprende a participar, participando. Na busca de soluções, combinam-se as contribuições e fortalece-se a interação do grupo, aprende-se a respeitar e expandir limites, a buscar alianças e parcerias.

Bobbio (2002, p. 41) afirma que:

a democracia não se refere só à ordem do poder público do Estado, mas deve existir em todas as relações sociais, econômicas, políticas e culturais. Começa na relação interindividual, passa pela família, a escola e culmina no Estado. Uma sociedade democrática é aquela que vai conseguindo democratizar todas as suas instituições e práticas.

A democracia se expressa como condição fundamental para que a organização escolar se traduza em um coletivo atuante, sendo sua característica a expressão de iniciativas autônomas por seus membros coletivamente organizados, mediante organização e controle internos de seus processos e uma transparência de seus atos sociais, sobre os quais presta contas para a sociedade.

Porém, não é nada fácil agir democraticamente, pois é preciso saber respeitar ao outro como sujeito, como ser humano, considerar suas diferenças individuais para aprimorar e enriquecer o processo coletivo como um valor. “Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo” (LUCK, 2008, p. 57).

A condição fundamental para a construção da realidade e do conhecimento é a ação o que promoverá uma educação democrática de modo a oferecer a todos que fazem parte da organização escolar a oportunidade de participação como condição não apenas de construir a realidade social pedagógica, mas de criar seu próprio conhecimento sobre esse processo. Mas, para tanto, é necessário que haja receptividade sobre os fatos e dados da realidade para construir conhecimento significativo e inspirador para a promoção de avanços educacionais.

Os processos sociais participativos promovidos na escola constituem-se em campo fértil e rico de construção de conhecimento social. É a oportunidade de se desenvolver, de maneira integrada, conhecimentos sobre o processo humano socialmente organizado de maneira significativa para explicar as práticas escolares e orientar seus processos de maneira mais fundamentada.

A natureza humana, em sua condição básica, tem necessidade de ser ativa em associação com seus semelhantes, de maneira a desenvolver seu potencial. Então, o ser humano torna-se uma pessoa e desenvolve sua humanidade na medida em que, pela atuação social, coletivamente compartilhada, canaliza e desenvolve seu potencial, da mesma maneira que contribui para o desenvolvimento da cultura do grupo em que vive, com o qual interage e depende para construir sua identidade pessoal.

Cabe, então, ressaltar que:

“a participação democrática promove a superação da simples necessidade de associação humana, que pode ser orientada por um sentido individualista e oportunista, mediante distorção ou incompletude da formação humana para uma necessidade de integração do ser humano na sociedade, de se sentir parte dela e por ela responsável, de harmonizar e coordenar esforços do grupo, com a finalidade de realizar um trabalho mais efetivo, contribuindo para o bem de todos” (LUCK, 2008, p. 62).

A escola que promove processos de participação transforma-se numa oficina de democracia e torna seus concernidos mais conscientes do seu papel social, construindo uma instituição verdadeiramente educacional, competente e associada à construção da prática dos deveres sociais para conquistar os seus direitos. Enfim, pelo envolvimento das escolas nas decisões do sistema de ensino serão fortalecidas e mais bem comprometidas as práticas educacionais, resultando numa maior efetividade do sistema como um todo.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e de toda a comunidade escolar. Contudo este assunto possui altos e baixos por não ser reconhecido e dado o devido valor, já que o diálogo e a participação seriam meios possíveis para edificar uma escola democrática.

Novamente afirma-se que a escola é a instituição encarregada de ensinar, o que significa viver democraticamente, e isso somente acontece vivendo democraticamente e sendo regida por critérios de igualdade, de liberdade, de participação e de justiça.

2.6 Autonomia e Cidadania

Conforme Japiassú e Marcondes, autonomia é definida como:

1-Liberdade política de uma sociedade capaz de governar-se por si mesma e de forma independente, quer dizer, com autodeterminação. 2-Em Kant, a autonomia é o caráter da vontade pura que só se determina em virtude de sua própria lei, que é a de conformar-se ao dever do ditado pela razão prática e não por um interesse externo. O princípio da autonomia é: sempre escolher de tal forma que as máximas de nossa escolha sejam compreendidas ao mesmo tempo como leis universais nesse mesmo ato de querer. (1996, p. 21).

Pode-se afirmar, então, que o exercício da autonomia ocorre sempre que há situações concretas de relação de sujeitos com os elementos naturais ou culturais presentes no ambiente, havendo de considerar a existência de outros sujeitos com atuações que podem visar objetivos competitivos, cooperativos ou neutros em relação ao sujeito considerado.

A qualificação da autonomia é um atributo pessoal, é essencialmente individual, sua aplicação é fruto da sua liberdade e que se manifesta pela afirmação da pessoa ante a qualquer instituição destinada a regular o convívio social. Já do ponto de vista que poderíamos chamar de grupal a autonomia vem sendo utilizada para denominar o esforço de grupos humanos no sentido de assumir o poder de gerir novas vidas. Implica esforço e exercício do poder de maneira igualitária, onde não se mantém sem uma atuação ativa do sujeito.(SILVA, 2011).

Atualmente é comum ouvirmos falar sobre a autonomia da escola pública e a busca pela formação de seres humanos mais autônomos² para a melhoria do desempenho do sistema, em termos de racionalidade administrativa; diversidade cultural e a escola única.

As escolas públicas têm sido representadas no contexto atual educacional, de forma gradual, significativo grau de autonomia e/ou de posicionamentos frente às determinações do Estado, princípio de gestão então considerado imprescindível para tomar iniciativas, ser criativo ou assumir compromissos e responsabilidades. Não há como negar que o diretor atualmente passou do cargo que ocupava a anos atrás de gerente preocupado só com questões burocráticas transformando-se em gestor escolar, o que exige outras competências de quem ocupa este cargo, ampliando a responsabilidade sobre as questões pedagógicas e a gestão em equipe. Para isso, é iminente que aconteça a efetivação de uma estrutura com regras e normas em função de objetivos. (MEC, PCNs, 1997).

O estabelecimento da autonomia acontece principalmente pela descentralização ou pelo estabelecimento da gestão democrática. Isto requer que a escola seja um espaço de formação e informação, em que o processo de ensinar e aprender favoreça a inserção do aluno

² A autonomia, na práxis, não é um fim, ela é sempre um começo, pois não é finita. Existe uma relação intrínseca entre o que é visado – o desenvolvimento da autonomia – e aquilo por que ela é desejada – o seu exercício, pois ambos os desejos constituem dois momentos de um mesmo processo. Para Freire, a autonomia, a dignidade e a identidade do educando tem de ser respeitada, caso contrário, o ensino tornar-se-á “inautêntico, palavreado vazio e inoperante. (2002, p. 69).

no cotidiano das questões sociais marcantes e em um universo cultural maior. A formação escolar pretende propiciar o desenvolvimento de capacidades e habilidades, de modo a favorecer a compreensão e a intervenção nos fenômenos sociais. Aprender os conteúdos necessários para construir instrumentos de compreensão da realidade e de participação em relações sociais, políticas e culturais diversificadas e buscar condições que são fundamentais para o exercício da cidadania na construção de uma sociedade democrática e não excludente.

A prática escolar distingue-se de outras práticas educativas, como as que acontecem na família e nas demais formas de convívio social por constituir-se de uma ação intencional, planejada, sistemática e continuada. Por isso seus objetivos devem explicitar seu propósito educativo com compromisso de promover o desenvolvimento e a socialização de seus alunos. (MEC, 1997, p. 98).

Nessas condições, quando se insiste na autonomia da escola como uma das condições de melhoria de ensino, não podemos reduzir essa melhoria a um ensino simplesmente mais eficiente no seu conteúdo estritamente escolar. Para isso, não seria preciso reivindicar uma escola capaz de ser uma “boa escola”. O fundamental é que a autonomia de nossas escolas públicas esteja impregnada de um ideal pedagógico que constitua a base de uma tarefa educativa, cuja excelência há de ser medida pela capacidade de instalar uma convivência democrática, e, por isso mesmo, de formar homens críticos, livres e criativos até mesmo a partir de condições sociais, políticas e econômicas adversas. Por isso, é preciso não perder de vista que a busca da autonomia da escola não se alcança com a mera definição de uma nova ordenação administrativa, mas, essencialmente, pela explicitação de um ideal de educação que permita uma nova e democrática ordenação pedagógica das relações escolares (AZANHA, 1993, p. 42-43).

Para instituir e garantir uma estrutura favorável a autonomia da escola, faz-se necessária a existência de um sujeito concreto criador e mantenedor da autonomia da unidade escolar. Tal pressuposto é necessário para que não se caia no erro de impor-se uma escola autônoma a pessoas que não querem ou não correspondem aos objetivos propostos, já que a autonomia impõe um novo padrão de política, planejamento e gestão educacionais, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino.

A autonomia da escola é um tema cuja importância vem se destacando, refletindo uma tendência mundial encontrada na dinâmica das modernas organizações públicas ou privadas. Nos Parâmetros Curriculares Nacionais (1997, p. 94) a autonomia é tomada ao mesmo tempo como capacidade a ser desenvolvida pelos alunos e como princípio didático geral, orientador das práticas pedagógicas.

Sua prática impõe um novo padrão de política, planejamento e gestão educacionais, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino. Este é o sentido da autonomia como princípio didático geral proposto nos Parâmetros Curriculares Nacionais:

[...] uma opção metodológica que considera a atuação do aluno na construção de seus próprios conhecimentos, valoriza suas experiências, seus conhecimentos prévios e a interação professor-aluno e aluno-aluno, buscando essencialmente a passagem progressiva de situações em que o aluno é dirigido por outrem a situações dirigidas pelo próprio aluno.” (PCN, 1997, p. 94).

Também sua aceitação implica uma ruptura no modo tradicional de compreender e atuar na realidade. A autonomia não é um valor absoluto, fechado em si mesmo, mas um valor que se define na interação social, já que o homem, como ser social que é, tem sua liberdade e autonomia que passam a ter relação com a liberdade e autonomia dos outros seres humanos, também livre e também autônomos.

Considerando a autonomia citada nos PCNS (1997, p. 94), como a capacidade de posicionar-se, elaborar projetos pessoais e participar enunciativa e cooperativamente de projetos coletivos, ter discernimento, organizar-se em função de metas eleitas, governar-se, participar da gestão de ações coletivas, estabelecer critérios e eleger princípios éticos, etc. Isto é, a autonomia fala de uma relação emancipada, íntegra com as diferentes dimensões da vida, o que envolve aspectos intelectuais, morais, afetivos e sociopolíticos³. Ainda que na escola se destaque a autonomia na relação com o conhecimento – saber o que se quer saber, como fazer para buscar informações e possibilidades de desenvolvimento de tal conhecimento, manter uma postura crítica comparando diferentes visões e reservando para si o direito de conclusão, por exemplo - ela não ocorre sem o desenvolvimento da autonomia moral (capacidade ética) e emocional que envolvem autorrespeito, respeito mútuo, segurança, sensibilidade, etc.

Cabe, neste momento, perceber que a escola tem autonomia quando tem capacidade de elaboração e realização de um projeto próprio em benefício dos alunos e com a participação de todos os componentes do processo educativo, tendo como objetivo a busca da qualidade com equidade enquanto meta e o seu fortalecimento enquanto meio. A autonomia constitui consistente princípio de gestão, imprescindível para tomar iniciativas, ser criativo ou assumir

³ É importante ressaltar que a construção da autonomia não se confunde com atitudes de independência. O aluno pode ser independente para realizar uma série de atividades, enquanto seus recursos internos para se governar são ainda incientes. A independência é uma manifestação importante para o desenvolvimento, mas não deve ser confundida com autonomia.

novos compromissos e responsabilidades. Para decidir, é necessária a efetivação de uma estrutura com regras e normas em função de objetivos. O estabelecimento da autonomia acontece principalmente pela descentralização ou pelo estabelecimento da gestão democrática. Então, delegação e descentralização se tornam instrumentos da autonomia, construindo-se poder e autoridade para que o sujeito tome decisões e possa implementá-las.

Barroso (1996, p. 186) define:

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa e interna), dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local..

O surgimento de normas e regras formais regulam o compartilhamento de poder e a distribuição de competências entre os diversos níveis de gestão. As regras favorecem ou dificultam a construção da autonomia escolar, mas são incapazes de criá-la ou destruí-la. A autonomia escolar acontece com a autonomia dos indivíduos que a constituem, por isso seu entendimento muitas vezes aparece confuso, visto que é muito citada, mas pouco entendida, está em moda e requerida demais sendo esquecido seu verdadeiro significado.

Afinal, nenhum sujeito ou instituição escolar são plenamente autônomos. A autonomia é relativa tanto para os estabelecimentos como para os professores em sala de aula permitindo uma construção autônoma voltada ao desenvolvimento de projetos coletivos gerando e possibilitando uma prática gestora de transformação. (MEC, 1997, p. 99)

É fato que a formação do ser humano começa na família, aí tem início um processo de humanização e libertação, valores morais e éticos, mas não tarda e a criança começa ir à escola e inicia o processo de educação formal.

Neste processo, Delors ressalta:

educação para a cidadania constitui um conjunto complexo que abraça, ao mesmo tempo, a adesão a valores, a aquisição de conhecimentos e a aprendizagem de práticas na vida pública. Não pode, pois, ser considerada como neutra do ponto de vista ideológico. (2008, p. 48).

No atual contexto tecnológico, de consumo e da mundialização da economia e da cultura, nessa sociedade em rápida transformação, cidadania depende cada vez mais da educação moral e ética. Somos seduzidos a viver os valores das grandes elites econômicas nos

mais diversos aspectos da vida social, por isso a cidadania necessita de um elevado nível de sabedoria e socialização para não tornar os indivíduos apenas consumidores ou não, dependendo da condição socioeconômica e dos valores aos quais vivem.

Cabe então à educação ser um meio de construção e reconstrução de valores e normas que dignificam as pessoas tornando-as mais humanas. Educar para a cidadania é ter a pretensão de fazer de cada pessoa um agente de transformação. Isso exige reflexão para compreender as raízes históricas da situação de miséria e exclusão em que vive boa parte da população e comprometimento para poder propor caminhos para mudar as situações de opressão.

Muitos outros segmentos, além da escola, participam da educação, por isso faz-se necessário existir democracia com responsabilidade no ambiente escolar, para que a educação aconteça ligada a liberdade, democracia e cidadania, então a educação não pode preparar nada para a democracia se não for também democrática.

De acordo com os PCNS,1997, outra maneira de se trabalhar com os alunos os seus direitos de cidadão é considerando sua cultura. Através disso, os alunos podem descobrir dentro dos esportes, música, teatro, leituras, pesquisa, das brincadeiras e dos jogos conhecimentos necessários para que se possa fazer uma crítica dos valores sociais, que, nos dias de hoje, estão cada vez mais voltados para os interesses de pessoas que possuem mais poder dentro da sociedade. Na tentativa de propor uma educação comprometida com a cidadania, elegeram, com base em textos constitucionais, princípios pelos quais pode ser orientada a educação escolar, e que estão descritos nos PCNS-Temas Transversais / Ética a seguir (1997, p. 22).

- * Dignidade da pessoa humana, que implica o respeito aos direitos humanos, repúdio à discriminação de qualquer tipo, acesso a condições de uma vida digna, respeito mútuo nas relações interpessoais, públicas e privadas.
- * Igualdade de direitos que se refere à necessidade de garantir que todos tenham a mesma dignidade e possibilidade de exercício da cidadania. Para tanto, há que se considerar o princípio da equidade, isto é, que existam diferenças (éticas, culturais, regionais, de gênero, etárias, religiosas, etc.) e desigualdades (socioeconômicas) que necessitam ser levadas em conta para que a igualdade seja efetivamente alcançada.
- * Participação, que como princípio democrático, traz a noção de cidadania ativa, isto é da complementaridade entre a representação política tradicional e a participação popular no espaço público, compreendendo que não se trata de

uma sociedade homogênea e sim marcada por diferenças de classe, étnicas, religiosas, etc.

- * Corresponsabilidade pela vida social, que implica partilhar com os poderes públicos e diferentes grupos sociais, organizados ou não, a responsabilidade pelos destinos da vida coletiva. E, nesse sentido, responsabilidade de todos a construção e a ampliação da democracia no Brasil.

São esses pontos que o professor necessita para trabalhar o conceito de igualdade e democracia dentro do âmbito escolar. A educação escolar resulta ser um instrumento básico para o exercício da cidadania. Ela, entretanto, não constitui a cidadania, mas sim uma condição indispensável para que a cidadania se constitua. O exercício da cidadania nos mais diferentes organismos sindicatos, partidos, etc. não se dá de modo cabal sem o preenchimento do requisito de acesso à cultura letrada e domínio do saber sistematizado que constituem a razão de ser da escola.

Observando esses itens é que temos a absoluta certeza de que é preciso redirecionar os olhares para alcançarmos o sucesso na educação. É preciso rever os currículos e ensinar às nossas crianças e jovens não apenas a ler e a escrever, mas a olhar o mundo a partir de novas perspectivas. É preciso construir um espaço de se educar na cidadania. E como diz Paulo Freire: “É preciso plantar a semente da educação para colher os frutos da cidadania.”

A tarefa educativa tem como pressuposto ético a autonomia de quem educa. E a autonomia do educador – por paradoxal que possa parecer – é hoje, num momento histórico de busca democrática, um “comprometimento total” com o ideal democrático da educação. O professor, na sua prática pedagógica, deve saber que o respeito à autonomia e à identidade do educando exige dele uma prática em tudo coerente com este saber.

O capítulo a seguir aborda a presença da gestão democrática escolar e os diversos valores articulados nas legislações como: a Constituição Federal de 1988, a LDB 9394\96, PCNS e concepções ideológicas que movem as práticas docentes contribuindo ou não para a concretização de uma escola mais democrática e cidadã. As mudanças que ocorrem diariamente no meio político, econômico, tecnológico e social trazem a necessidade de repensar a função social da escola, onde princípios democráticos são enfatizados nos paradigmas atuais da educação e onde mostra ainda mais que o profissional da educação deve conhecer os princípios que norteiam a educação brasileira nas mais diversas legislações.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS LEGISLAÇÕES: CONSTITUIÇÃO FEDERAL /1988 , LDB/1996 e PNE

“A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo dissenso, pela convivência e pelo respeito às diferenças, em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos”.

Historicamente nos defrontamos com inúmeros desafios e manifestações problemáticas relacionados ao modelo de sociedade em que vivemos e a concepção de educação que temos e que queremos. Somos protagonistas de um mundo complexo, no qual as fronteiras do saber se modificaram muito e por isso precisamos ir além, reaprender a trabalhar em termos prospectivos e de forma a explorar as inúmeras possibilidades que o mundo nos oferece relacionados a educação.

Não é mais suficiente reivindicar nossos direitos e deixar acontecer ou não; é necessário ir em busca da verdadeira efetivação para que a escola mude seus paradigmas, abandonando o tradicional paradigma do ensinar para dar espaço ao paradigma do aprender. Com isto, a centralidade da escola, isto é, seus dirigentes estão vivendo um novo processo na busca pela forma de gestão onde as pessoas possam participar ativa e competentes, promovendo a realização dos objetivos de sua unidade de trabalho, ou seja, os objetivos educacionais.

O entendimento da forma de trabalhar conjuntamente pressupõe a ideia de participação, que as pessoas analisam e tomam decisões a partir de objetivos propostos por todos os envolvidos, isto seria uma forma de conceituar gestão. Falar sobre gestão democrática nos leva a refletir sobre os diversos ajustes, inovações e contornos pelos quais as políticas educacionais em vigência passaram a ter.

Luck (2008) se reporta à gestão democrática dizendo:

É importante destacar que a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela Constituição e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96). O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania. (LUCK, 2008, p. 26-27).

A gestão escolar na atualidade prima por buscar a participação coletiva e o envolvimento de pessoas, que influenciem nos rumos da escola, buscando pela consolidação de ações e práticas que tenham a participação dos representantes dos vários segmentos da sociedade de maneira a fortalecer a escola e a qualidade do ensino tornando a educação com maior credibilidade e esperança para um mundo melhor.

Torna-se evidente que uma escola gerida de maneira autoritária não contribuirá para a formação de personalidades morais e para a construção do cidadão que acredita plenamente na democracia. Uma direção de escola autoritária, onde todas as decisões são centralizadas nas mãos de uma pessoa ou de um pequeno grupo, em que as regras de convivência e o projeto pedagógico já se encontram (pré)determinados a partir dos valores e crenças de algumas pessoas, não permite o diálogo e a reorganização constante dos tempos e espaços escolares com base na busca coletiva de novos e melhores caminhos para os desafios cotidianos. Os professores que vivem nesses ambientes baseados em relações autoritárias tornam o seu trabalho pedagógico uma prática contrária à construção de valores relativos à autonomia e à democracia juntamente aos seus alunos, pois não há vivência docente em relação à participação das pessoas nos espaços de tomada de decisão e de democratizar a convivência coletiva e as relações interpessoais.

A partir da década de 1980, de modo especial com a promulgação da Constituição Federal de 1988, art.206, a democratização da escola pública tornou-se mais presente e a autonomia consignada aos sistemas educacionais e às respectivas instituições, como estabelece a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Esta última regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino onde consta o Plano Nacional da Educação – PNE (art.9º), que busca a solução de problemas socioeconômicos, políticos, regionais, qualidade de ensino e gestão democrática.

Por uma vontade popular originou-se a elaboração do Plano Nacional de Educação, sendo sancionado pelo presidente da República, com nove vetos, a Lei nº 10.172/2001, em 9 de janeiro de 2001, para definir a intervenção plurianual do Poder Público e da sociedade que tinha como uma antiga exigência de diversos segmentos sociais do nosso país, ficando então aprovado o PNE.

É preciso ressaltar que um plano da magnitude do PNE deve ser assumido pelo Poder Público, especialmente pelo Congresso Nacional como tarefa de Estado, visto que através dele a sociedade brasileira reivindica o fortalecimento da escola pública estatal e a plena democratização da gestão educacional, como eixo do esforço para se universalizar a educação

básica. Isso implicaria propor objetivos, metas e meios audaciosos, incluindo a ampliação do gasto público total para a manutenção e o desenvolvimento do ensino público.

É de fundamental importância prosseguir a luta em favor de um verdadeiro PNE, ligado a sociedade brasileira, nas disputas em torno dos planos estaduais e municipais de educação, bem como na organização das reivindicações educacionais do povo e das demandas dos profissionais da educação. Conhecer a realidade e a disputa global de propostas e projetos parece ser o caminho mais profícuo para a continuidade e busca por uma escola pública, gratuita, democrática e de qualidade social para todos, no Brasil.

Devido às transformações políticas, econômicas e sociais na sociedade moderna, resultantes, sobretudo, da implementação do projeto neoliberal e da globalização produtiva, que interferem nas políticas educacionais, a gestão escolar precisa redefinir seu fazer político pedagógico, identificando este como parte de um processo de desenvolvimento integral do ser humano tornando-se sujeito participativo e atuante na melhoria de vida do seu grupo social.

A gestão democrática está vinculada aos mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional. Sendo assim, possibilita procurar envolver vários segmentos da comunidade escolar para estabelecer um processo coletivo e participativo nas decisões escolares.

A gestão democrática escolar deve ser compreendida como parte da atividade e meio de reunir esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana; proporcionando colocar-se como ponte na construção de uma Proposta Político Pedagógico (PPP) elaborada coletivamente, conforme previsto na LDB 9394/1996 e abordando interesses de toda comunidade escolar.

Morin, em sua obra: *Os sete saberes necessários a educação do futuro* (2000), introduz uma nova e criativa reflexão no contexto das discussões que estão sendo feitas sobre a educação para o século XXI, abordando temas fundamentais para a educação contemporânea, por vezes ignorados ou deixados à margem dos debates sobre a política educacional. Contempla a necessidade de situar a importância da educação na totalidade dos desafios e incertezas dos tempos atuais, mostrando que as mudanças acontecem primeiro pela reforma das mentes das pessoas, pois se faz necessário primeiro mudar o pensamento, contagiar, através da convivência cotidiana para promover a aceitação da transformação.

Também Humberto Maturana, no livro *Emoções e linguagem na educação e na política* (1998, p. 62) diz: “Somente se eu mudo é que minha circunstância muda, e minha circunstância muda somente se eu mudo”. A afirmação do autor mais uma vez demonstra que mudamos de qualquer jeito, ou em qualquer circunstância independentemente de nossa vontade, o que acontece também no cotidiano educacional, provando o quão importante é considerar a educação como parte processual de nossas vidas, já que organismo e meio vão mudando juntos de maneira congruente ao longo da vida.

As mudanças vividas na atualidade mundialmente, em termos sociais, econômicos e culturais, têm provocado também na educação um efeito de descentralização da gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial. Como estas mudanças estão sendo vividas nas escolas e nos sistemas educacionais? Que desafios precisam ser enfrentados para oportunizar a participação da comunidade educativa, considerando uma tradição autoritária e centralizadora? Na citação de Maturana (2001, p. 305), fica claro que toda e qualquer mudança começa por nós para chegar à mudança do outro: “Um sistema social pode mudar somente se seus componentes mudarem e os componentes de um sistema social podem mudar de maneira a resultar numa mudança do sistema social somente se eles passarem por intrações fora dela.”

Este processo de transformação também alcançará no planejamento de ensino mais rapidamente seu sucesso se acontecer de forma coletiva, integrando todos os segmentos envolvidos no contexto escolar e abordando conseqüentemente o contexto sociocultural, econômico e político onde a escola está inserida.

A importância está em nunca cansarmos dessa luta e refletir sobre a necessidade de investir em educação, na formação inicial e continuada deste profissional tornando-o cada vez mais preparado, para que a sociedade colha os frutos através da ação eficiente dos professores e alunos, como um produto final reerguendo valores de pátria, nação, tornando-a mais humana e humanizadora, com modelos de vida mais digna, feliz e mais respeitável, entre seus cidadãos. Para Rios (2001, p.63), “o ensino competente é o ensino de qualidade”. O que apresenta a possibilidade de conexão entre as dimensões: técnicas, política, ética e estética da formação docente

Também, para melhor compreensão do contexto de reformas por que a educação passa a presenciar a partir dos anos 1990, torna-se indispensável procurar identificar e conhecer as diretrizes que o Estado imprime nas políticas educacionais para verificar as orientações de reforma do Estado em outros âmbitos, já que a educação, a saúde, a previdência, dentre outros direitos fundamentais, são consideradas serviços essenciais que cabe ao Estado garantir o

todos os seus cidadãos. Azevedo, (1997, p. 59) diz que a educação aparece como política pública já que:

não se pode esquecer que a escola e principalmente a sala de aula são espaços em que se concretizam as definições sobre a política e o planejamento que as sociedades estabelecem para si próprias, como projeto ou modelo educativo que se tenta pôr em ação.

A luta pela democratização do ensino assume nos anos 1990, no âmbito da educação básica, o caráter da qualidade, da busca da permanência e da conclusão da escolaridade como um direito social. Ao mesmo tempo, busca-se traçar e cumprir objetivos, equacionar seus problemas e otimizar os recursos da educação pública voltada ao planejamento por objetivos e metas. Por estas razões que a luta pela universalização do ensino começou a defesa da gestão democrática da educação pública, assumindo o aspecto de ampla defesa do direito à escolarização para todos, universalização do ensino e a participação da comunidade na gestão da escola. Essas reivindicações passam a ser contempladas e estão legitimadas na Constituição Federal de 1988; constituindo a educação básica como o mínimo a que todos os cidadãos deveriam ter acesso.

Num momento em que a cada dia o direito conquista novos espaços, permitindo-nos participar de transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo, conhecer a realidade legislativa que envolve e trata da educação escolar é ponto relevante para garantir um futuro melhor. Há muitos países que estão tentando garantir o acesso de seus cidadãos à educação básica, através de seus documentos legais, já que a educação é vista como uma estratégia para políticas que visam a inserção de todos como cidadãos, políticos e sociais.

Para tanto, como a legislação educacional é um instrumento de conhecimento e de ação, isto não pode ser desconhecido ou passar sem ter importância em nossas vidas, já que é a garantia de um direito do povo, indicando possibilidades e limites de atuação, os nossos direitos, deveres, proibições, regras, enfim todas as implicações e consequências para a nossa educação.

Temos que considerar a Constituição Federal de 1988, a LDB 9394/96 e também o PNE como um grande avanço do sistema escolar brasileiro e da legislação educacional, já que redirecionaram-se as formas de organização e gestão, estabelecendo princípios de uma gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetivasse por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar em busca de uma escola pública de qualidade e eficiente.

Como diz Cury, em sua obra: *O que você precisa saber sobre legislação educacional brasileira* (2006): “é entender de onde procedem os termos .”

O termo legislação é a junção de dois termos: *legis* + *lação*. Ambos provém do latim. *Legis* é o genitivo de *Lex*. *Latio* (+ *lação*) provém de um verbo latino *fero, ferre, tuli, latum*. Vejamos um por um. *Lex/legis* quer dizer em português, respectivamente, lei/ da lei. Assim *legis* quer dizer da lei. A expressão *lex, legis* tem sua origem, segundo intérpretes, do verbo latino *lego, legere* e significa: ler. Quer dizer ler a palavra que foi pronunciada e que foi escrita. Ler a palavra que foi escrita não deixa de ser um modo pelo qual se dá a conhecer algo que foi produzido. Neste momento lei e lei-tura se aproximam e, por extensão, lei, leitura e escritura. (CURY, 2006, p. 13-14).

Então, na tentativa de conhecer e compreender um pouco mais sobre esses documentos essenciais para a realização e efetivação de nossa cidadania, a seguir serao abordados aspectos relevantes para todos os profissionais ou trabalhadores da educação e educadores.

3.1 A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira 9394/1996

“Lutar pela igualdade sempre que as diferenças nos discriminem; lutar pelas diferenças sempre que a igualdade nos descaracterize”. (SANTOS, 2003).

Geralmente, quando se fala sobre leis, lembra-se de assuntos técnicos, administrativos e burocráticos. Por isso, fica difícil imaginar uma “lei pedagógica”, até porque pedagogia combina mais com princípios do que com leis. Todavia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei nº 9.394/96) tem um forte componente pedagógico, se considerarmos pedagogia enquanto ciência da instrução e da educação e não método. Há previsões legais que se dirigem ao administrativo e todos os princípios que regem a educação nacional já estão enunciados no texto constitucional necessitando de ajustes na sua aplicação e envolvimento com situações reais que envolvem desde o funcionamento das redes escolares até as peculiaridades que caracterizam a ação didática nas diversas regiões do país.

Da ação conjunta do texto da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases é que nascem a política e o planejamento educacionais, isto é, as diretrizes gerais da educação nacional. A LDB 9394/96 inicia afirmando que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem em vários lugares, um dos quais é a escola (art. 1º).

Art. 1º - A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

A educação está em constante mudança, eis uma opção pela formação, prevalecendo esta sobre a informação é que os professores não podem desconhecer nos seus planejamentos e isto demonstra que toda e qualquer pessoa, ligada ou não diretamente à educação, deve acompanhar essa evolução para garantir o sucesso e o pleno desenvolvimento do trabalho educacional que está sendo realizado. Sabe-se que, cada vez mais, a educação ocupa as manchetes dos jornais. As famílias reivindicam escola para seus filhos porque esse é um dos direitos sociais – assim como saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e a infância e a assistência aos desamparados – assegurados a todos os brasileiros pela Constituição de 1988 (art. 6º). Estes fins, sobre a função social da escola estão definidos na Constituição de 1988 e também na LDB 9394/96, por isso a necessidade de conhecer a legislação educacional onde estão definidas as principais orientações para a organização da educação nacional e para a educação escolar em seus diferentes níveis.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) define e regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição Federal e a sua criação foi citada pela primeira vez na Constituição de 1934. A primeira LDB foi criada em 1961, durante o regime militar, seguida por uma versão em 1971, quase trinta anos após ser prevista pela Constituição de 1934, que vigorou até a promulgação da mais recente em 1996. A atual LDB (Lei 9394/96) foi sancionada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso e pelo ministro da Educação Paulo Renato em 20 de dezembro de 1996. O texto aprovado em 1996 é resultado de um longo embate, que durou cerca de seis anos, entre duas propostas distintas: A primeira, conhecida como Projeto Jorge Hage, foi o resultado de uma série de debates abertos com a sociedade, organizados pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, sendo apresentado na Câmara dos Deputados. A segunda proposta foi elaborada pelos senadores Darcy Ribeiro, Marco Maciel e Maurício Correa em articulação com o poder executivo através do MEC. A principal divergência era em relação ao papel do Estado na educação.

Enquanto a proposta dos setores organizados da sociedade civil apresentava uma grande preocupação com mecanismos de controle social do sistema de ensino, a proposta dos senadores previa uma estrutura de poder mais centrada nas mãos do governo. Apesar de conter alguns elementos levantados pelo primeiro grupo, o texto final da LDB se aproxima

mais das ideias levantadas pelo segundo grupo, que contou com forte apoio do governo FHC nos últimos anos da tramitação. Baseada no princípio do direito universal à educação para todos, a LDB trouxe diversas mudanças em relação às leis anteriores, como a inclusão da educação infantil (creches e pré-escolas) como primeira etapa da educação básica.

Os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares. Devemos enfatizar então que a democracia na escola, por si só, não tem significado. Ela só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

A conquista do princípio da gestão democrática, em 1988, através da Constituição Federal, representa um grande avanço para a vida democrática de nossos estabelecimentos e para os próprios sistemas de ensino. Isto torna ainda mais importante a reflexão em seu entorno, já que várias normatizações são definidas a partir de seus estudos.

A gestão democrática é um princípio sadio e mencionado na Constituição Federal de 1988 (inicialmente destinado somente às escolas públicas) e para tornar seu uso mais eficiente e legítimo a LDB estabeleceu referenciais ou princípios que estabelecem a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares. Cury diz:

A gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988. Certamente, o pleno desenvolvimento da pessoa, marca da educação como dever de Estado e direito do cidadão, conforme o art. 205 da mesma constituição, ficará incompleto e truncando se tal princípio não se efetivar em práticas concretas nos sistemas e no chão da escola.(CURY, 2008, p. 15).

A escola deve cumprir com seu papel de contribuir para o pleno desenvolvimento da pessoa, prepará-la para a cidadania e qualificá-la para o trabalho, como definem a Constituição e a LDB, sendo necessário que suas incumbências sejam exercidas plenamente e de fato construir uma escola onde todos sejam acolhidos e tenham êxito no seu processo de desenvolvimento, numa instituição com um espaço propício ao exercício da democracia e da autonomia.

O texto constitucional de 1988, reforçado pelas orientações estabelecidas pela LDB 9394/96), atribui ao MEC, (art.8º, parágrafo primeiro) exercer função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais tendo a tarefa de grande articulador de ações entre os diferentes atores, numa prática cooperativa que o federalismo recomenda. Isto significa um tipo de ação compartilhada, com divisão de responsabilidades, repartição de recursos, busca permanente de consensos e um esforço permanente de identificação de espaços comuns onde a ação educativa possa ser maximizada em benefícios de toda a coletividade. É em verdade que esses esforços, que têm muito a ver com o aprimoramento da gestão educacional, poderiam ser identificados como segue, no sentido de construção de uma agenda mínima que pudesse unificar os esforços das três instâncias públicas e de outros setores sociais interessados na questão educativa. (GARCIA, WALTER E. 2001, p. 113).

A aprovação da LDB nº 9394/96 não somente contribuiu com certos avanços no que se refere às políticas educacionais, mas pela primeira vez sendo definidas atribuições específicas para os estabelecimentos de ensino e para a sua organização nacional, estabelecendo incumbências para a União, os Estados, os municípios e também para as escolas e o corpo docente. A questão da gestão democrática é assim apresentada:

Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público (p. 10-11).

Considerando a questão na LDB citada, que diz respeito à autonomia escolar, percebe-se que progressivamente a escola foi conquistando seu espaço nas políticas educacionais a partir dos anos noventa. Mesmo diante de inúmeros problemas relacionados ao funcionamento e andamento da educação brasileira, continua sendo destacada a importância de refletir sobre a função social da escola e de seu papel na construção da cidadania.

Refletindo sobre a função social da escola, Canivez afirma:

Se toda comunidade política se caracteriza pela coexistência de várias tradições, a escolaridade tem significado particular. A escola, de fato, institui a cidadania. É ela o lugar onde as crianças deixam de pertencer exclusivamente a família para integrarem-se numa comunidade mais ampla em que os indivíduos estão reunidos não por vínculos de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum. A escola institui, em outras palavras, a coabitação de seres diferentes sob a autoridade de uma mesma regra (1991, p. 33).

Há uma estreita articulação entre as relações de convivência social instituídas pela escola e a cidadania. É no exercício da vivência entre os seres diferentes que se aprendem normas, sem as quais não sobrevive a sociedade. Mas, por certo, não é apenas para a convivência social e para a socialização que existe a escola. Ela surge da necessidade que se tem de transmitir de forma sistematizada o saber acumulado pela humanidade. Na sociedade do conhecimento este papel tende a assumir uma importância sem precedentes. Cabe aqui assinalar que a escola é uma instituição datada historicamente, ou seja, cada sociedade, cada tempo forja um modelo escolar que lhe é próprio. Este, por sua vez, tem suas marcas e interesses diferenciados.

Em sintonia com um contexto de amplas mudanças que acontecem mundialmente, a escola é chamada a responder a novas exigências impostas pela modernidade. Já não cabe a ela apenas ensinar, uma vez que o conhecimento é armazenado e transmitido facilmente em rede. Urge a necessidade da interação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação para o desenvolvimento do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos, assim como a presença de valores articulados para uma gestão democrática.

3.2 Valores articulados para uma gestão democrática presentes na LDB

Através de reflexões e estudos relacionados aos itens abordados na LDB, pode-se afirmar que se originou uma compreensão de uma nova concepção de poder, não mais situado na qualidade do sujeito, mas na intersubjetividade, na ação comunicativa das pessoas entre si sobre a gestão democrática da escola. Isso consiste na mediação das relações intersubjetivas: identificação de necessidades, definição clara de objetivos e estratégias de ação, linhas de compromisso, coordenação e acompanhamento, mediação, ações voltadas para a transformação social.

Luck (1997) apresenta cinco mudanças que considera fundamentais para que a gestão da educação possa vir a ser uma gestão democrática e, assim, cumprir seu papel social. São elas:

- a) da ótica fragmentada para a ótica globalizadora;
- b) da limitação de responsabilidade para sua expansão;
- c) da ação episódica para o processo contínuo;
- d) da hierarquização e burocratização para a coordenação;
- e) da ação individual para a coletiva. (LUCK, H. 2001, p. 165).

Sobre isto, Luck escreve:

a gestão democrática da educação precisa ser um processo contínuo de coordenação da prática educacional coletiva, que se desenvolve de forma não fragmentada, num dado contexto histórico. E, certamente, todos os aspectos apontados têm suporte num novo paradigma para a gestão democrática da educação, em que tem destaque seu caráter mediador e transformador da realidade. (2001, p. 166).

Dessa forma, a participação dos profissionais da educação deve ser incentivada pela equipe gestora na elaboração e efetivação do projeto pedagógico da escola, assim como de outros representantes da comunidade escolar e local, já que a democracia é fruto do trabalho coletivo que se efetua na escola, por meio de seus múltiplos espaços participativos.

Já para Paro a gestão da educação:

pretende dar conta do real de forma mais precisa, tomando a atividade administrativa em seu caráter mediador na busca de fins estabelecidos pelo homem. Dessa forma, entra no rol das preocupações da administração, na escola, tudo que diz respeito ao processo pelo qual se busca alcançar os fins educacionais estabelecido. Por conseguinte, é objeto de estudo da administração, em igual medida, tanto a coordenação do esforço humano envolvido quanto a organização e racionalidade do trabalho que se realiza para atingir os resultados desejados. (1997, p. 166).

Cabe então ressaltar que a gestão democrática da educação precisa instrumentalizar a escola de forma a garantir as condições necessárias ao sucesso da sua prática educativa. Novas metas, ações, devem objetivar condições para garantir a qualidade do processo educativo, tornando os educadores e gestores capazes de elaborar e planejar a proposta política pedagógica visando manter e ampliar em termos quantitativos e qualitativos os meios necessários para cumprir a verdadeira finalidade de uma gestão democrática.

Um processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania não é um processo mecânico e sem compromissos, ele precisa ter valores e princípios claros para que, a partir de então, possa viabilizar a finalidade da educação à medida que forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos, numa estrutura organizacional compatível com a prática que visa à emancipação.

Neste sentido, uma verdadeira sociedade democrática ou o exercício dessa gestão requer a presença de alguns requisitos fundamentais e a própria LDB 9394/96 faz alguns indicativos a respeito como: autonomia para construção de regras próprias, participação, transparência, metas e objetivos claros clima e estrutura organizacional,... voltados e articulados para os valores que serão destacados a seguir.

3.2.1 Pluralismo

O inciso III do artigo 206, da Constituição de 1988 trata do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, mas para viver democraticamente em uma sociedade plural como a nossa é preciso buscar o conceito de pluralismo⁴ para respeitar os diferentes grupos e culturas que a constituem. A sociedade brasileira é formada não só por diferentes etnias, mas por imigrantes de diferentes países que nos colocam em contato com uma infinidade cultural enorme, características culturais e convivências entre grupos diferenciados tanto nos planos sociais como também cultural, e que muitas vezes trazem marcas do preconceito e da discriminação.

Nesse sentido, a escola tem como desafio investir na superação da discriminação e conhecer a riqueza representada pela diversidade etnocultural que compõe o patrimônio sociocultural brasileiro, valorizando as particularidades presentes em cada grupo que compõem a sociedade. As instituições de ensino têm que considerar que a qualidade de ensino passa necessariamente pelo respeito ao pluralismo de ideias de professores, alunos e pais de alunos e da comunidade envolvida com a comunidade escolar Para esta efetivação, cabe a escola mais uma vez ser um local de diálogo, de aprender a conviver, vivenciando a própria

⁴ Doutrina que afirma a existência de uma pluralidade ou multiplicidade de seres, individuais e autônomos, e que considera o real como múltiplo, irreduzível a uma substância ou princípio único, ou mesmo a dois princípios apenas como no dualismo. Em um sentido ideológico ou político, corresponde à atitude de aceitação de uma pluralidade de opiniões, atitudes ou posições diferentes e até mesmo divergentes, que no entanto se respeitam mutuamente. (JAPIASSÚ; MARCONDES, 1996, p. 214).

cultura, respeitando as diferentes formas de expressão cultural, já que pode-se dizer que educação é movimento.

A LDB, ao disciplinar a educação escolar (uma das modalidades de educação), prevê que essa educação se desenvolva predominantemente por meio do ensino, em instituições próprias. Surgem então as figuras do professor, da escola e da aula, já que “ensino em instituições próprias” é diferente de aprendizagem ou pesquisa através de multimeios. Mas como trabalhar os conteúdos que “serão ensinados” aos alunos de forma a garantir o pluralismo?

Para isto, a LDB em seu artigo 3º, deixa claro que deverá existir pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, assim como liberdade de ensinar:

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

III- pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; mas de qualquer forma, a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (art. 1º, § 2º),

§2º- A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e a prática social, com respeito à liberdade e apreço à tolerância, e com garantia de padrão de qualidade (art. 2º).

IV- respeito à liberdade e apreço à tolerância;

IX- garantia de padrão de qualidade; (BRASIL, 1988),

Para auxiliar a consolidação de metas de qualidade que ajudem o estudante a enfrentar o mundo atual como cidadão participativo, relexivo e autônomo, conhecendo seus direitos e deveres, o MEC disponibilizou os PCNs - Parâmetros Curriculares Nacionais, um instrumento composto de ações integradas que visem a “erradicação do analfabetismo, universalização do atendimento escolar, melhoria da qualidade do ensino, formação para o trabalho e promoção humanística, científica e tecnológica do país”, previstos no art. 214, incisos de I a V, da Constituição Federal.

O compromisso com a construção da cidadania pede necessariamente uma prática educacional para a compreensão da realidade social e dos direitos e responsabilidades em relação à vida pessoal, coletiva e ambiental. Nessa perspectiva, foram criadas áreas ou disciplinas, elaborando o trabalho didático de maneira transversal e que devem ser incorporados nas áreas já existentes e no trabalho educativo da escola. Os Temas Transversais são amplos o bastante para produzir preocupações da sociedade brasileira de hoje, correspondem a questões importantes, urgentes e presentes para as escolas abrirem debates relacionados a estes. O objetivo a ser atingido é a aprendizagem, e é em função desse

objetivo que se devem definir os meios, estratégias e formas de organização. Assim, fica evidente a prevalência do pedagógico sobre o administrativo.

Segundo Martins (2011), para entender as noções básicas sobre o princípio do pluralismo de ideias, devemos entender os conceitos de ideias e ideais no âmbito educacional, que são bem distintos. As ideias a que faz referência a Constituição Federal no ambiente escolar são previsíveis pensamentos ou concepções dos professores e alunos em diversos domínios dos conhecimentos sejam de ordem teórica, doutrinária ou filosófica. Então, a escola deve respeitar por força desse princípio diferentes pontos de vista ou opiniões dos agentes educacionais. Cada professor tem seu olhar sobre a vida e a compreensão sobre o mundo. O respeito às diferenças ideológicas é a base para a perfeita comunhão interpessoal, já que no ambiente escolar não há como disciplinar uma só concepção ou ideia na formação dos alunos. A pedagogia é uma forma de conduzir, é um processo e, por isso, várias são as metodologias possíveis para se levar o aluno adiante, ao fim último da educação escolar: o desenvolvimento humano, a cidadania e a preparação para o trabalho, a responsabilidade.

Como se lê, a Constituição faz referência a ideias (no plural) por entender que, no ambiente escolar, há inúmeros pensamentos ou concepções dos professores e alunos em diversos domínios de conhecimento. Por força desse princípio, a escola deve respeitar os diferentes pontos de vista ou opiniões dos agentes educacionais, lembrando que somos fundamentalmente seres pensantes, e então, portadores de ideias, o que confirma que não há como considerar uma só concepção ou ideia na formação de alunos.

Aprendemos e estudamos que a pedagogia é uma forma de conduzir, é um processo, e por isso inúmeras são as metodologias e estratégias possíveis para se levar o aluno a participar do processo ensino aprendizagem respeitando o seu desenvolvimento, preparando-o para cidadania e para o mundo do trabalho. Como é humanizado esse processo que considera o pluralismo na educação nas escolas atuais? Qual a responsabilidade que nós, educadores, temos em relação a isso?

Para refletirmos sobre esse princípio fundamental para a gestão democrática é que será abordado a seguir a responsabilidade, um dos valores cruciais para a sua efetivação.

3.2.2 Responsabilidade

“Uma escola democrática é, pra mim, aquela comprometida com as aspirações da grande maioria de construção de uma sociedade mais justa.” .

Os primeiros anos deste milênio foram marcados por grandes novidades, principalmente pela evolução da tecnologia e sua influência na vida dos seres humanos. Fazemos parte de um mundo globalizado cada vez mais próximo do nosso cotidiano, não importando a distância que separa um lugar do outro, já que a internet é um mecanismo extremamente facilitador de contato (embora muitos discordem), e algumas questões são mais discutidas do que outras.

Com a promulgação da Constituição de 1988 e consecutivamente com as leis direcionadas à educação, muitas questões foram aprofundadas para legitimar as mudanças, condições e obrigações necessárias em prol de uma educação para todos. O assunto responsabilidade social, apesar de não ser novidade, tem se difundido pelo mundo e ganhou atenção especial nos últimos tempos.

O governo atual tem implantado programas de governo como a Fome Zero, Bolsa Escola, entre outros, para tentar amenizar a desigualdade social existente, mas antes de qualquer ação é preciso que a população se conscientize dos problemas sociais, tanto individuais como gerais. A importância da conscientização viabilizará a partir do conhecimento da necessidade do outro que as pessoas podem desenvolver seu senso de responsabilidade e, então, agir de forma mais eficiente.

Japiassú e Marcondes conceituam responsabilidade da seguinte forma:

Em ética, a noção de que um indivíduo deve assumir seus atos, reconhecendo-se como autor destes e aceitando suas consequências, sejam estas positivas ou negativas, estando portanto o indivíduo sujeito ao elogio ou à censura. A noção de responsabilidade está estritamente ligada à noção de liberdade, já que um indivíduo só pode ser responsável por seus atos se é livre, isto é, se realmente teve a intenção de realizá-los, e se tem plena consciência de os ter praticado. Há, no entanto, casos em que excepcionalmente o indivíduo pode ser considerado culpado mesmo de atos não-intencionais. A responsabilidade legal ou jurídica é aquela definida pela lei em um determinado sistema jurídico. (1996, p. 235).

Diante destes conceitos, a escola é o ambiente ideal para trabalhar com o desenvolvimento da responsabilidade social, pois tem acesso direto à formação do cidadão consciente. É nela que a maioria de nós aprende a ler e a escrever; a fazer cálculos de somar e dividir, a conhecer a geografia, a história... Além disso, é dela que a criança e o adolescente recebem boa parte das informações que formarão seus valores e, assim como a família, participa ativamente do processo de aprendizagem infantil, desempenhando um papel fundamental na construção das novas dimensões da nossa sociedade.

Pensando assim, pode-se dizer que o papel da escola consiste na construção intelectual e moral de seus alunos, porém a educação não se limita apenas às matérias “básicas”, como matemática e geografia. Atualmente inúmeros cursos extracurriculares oferecidos por algumas escolas oportunizam a reflexão também numa forma de inserir atividades que incitem tanto o autoconhecimento quanto o papel social. Assim, família, alunos e escola precisam estar conscientes da responsabilidade e compromisso social que temos e perceber o quanto uma atitude influencia nosso meio.

O princípio da responsabilidade é considerado um princípio ético para a legitimação da gestão democrática, é amplo, não pode deixar de estar presente nem pode ser interrompido, já que, referindo-se à educação, sua preocupação está voltado ao futuro, pois implica continuidade de uma identidade a qual integra diretamente a responsabilidade coletiva. Isto é, responsabilidade é parte do nosso cotidiano, desde a esfera nacional até a instituição escolar, já que é um dos princípios fundamentais elencados na legislação educacional brasileira. Então, podemos afirmar que a educação faz parte como também é de responsabilidade do Estado? Em que medida isto se faz presente em nossa realidade?

3.2.3 Liberdade

Observa-se que os conceitos de liberdade⁶, mesmo diante das várias bibliografias existentes, nos indicam a ação e o direito de decidir sobre, ou o direito que cabe a cada um de nós sem interferência externa. Mas na educação será que agimos com liberdade? Até que ponto há liberdade em nossas ações pedagógicas, já que a instituição escola está atrelada ao seu órgão mantenedor?

Pensando assim, seria necessário que a liberdade fosse balizada por critérios, valores que apresentem razões suficientes para também organizar a vida social, independentemente de onde esta liberdade se faça presente, seja numa instituição escolar, numa comunidade, numa empresa, no trânsito,... enfim no cotidiano das pessoas. Entre estes, o valor da igualdade, que

⁶ Liberdade, condição daquele que é livre. Capacidade de agir por si mesmo. Autodeterminação. Independência. Autonomia. Em um sentido político, a liberdade civil ou individual é o exercício, por um indivíduo, de sua cidadania dentro dos limites da lei e respeitando os direitos dos outros. É a possibilidade de o indivíduo exercer, em uma sociedade, os chamados direitos individuais clássicos, como direito de voto, liberdade de opinião e de culto etc. (JAPIASSÚ; MARCONDES, 1996, p. 163).

reivindica condições de isonomia e equidade, a fim de evitar a imposição dos mais fortes, que agem supostamente em condição de liberdade e de igualdade com todos os outros. A liberdade enquanto ideal não pode servir para mascarar a desigualdade; é preciso esclarecer que igualdade nada tem que ver com ser idêntico ou semelhante, mas igualdade formal de direitos.

Reportando-se à liberdade, é impossível deixar de citar o valor da igualdade, pois estes são valores que permanecem unidos diante de sua consolidação e que também são fundamentais para a concepção de democracia, já que como sistema político visa à garantia da igualdade dos indivíduos perante a lei, tal qual preconiza a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Nesta perspectiva, a igualdade é vista como um direito natural: os homens nascem e permanecem livre e iguais em direitos. No entanto, “todas as sociedades modernas foram fortemente hierarquizadas, ao mesmo tempo que afirmavam a igualdade dos direitos civis” (TOURAINÉ, 1998, p. 11).

Com isto, o que temos presente em nossa sociedade moderna e contraditória é uma polêmica que segue ambígua e mesquinha, pois luta-se por uma sociedade justa, fraterna e com liberdade, mas na verdade o que acontece é uma modernidade que produz e segue produzindo até os tempos atuais indivíduos semelhantes, porém desiguais. O que demonstra a igualdade de direito e a desigualdade de fato entre indivíduos, classes e nações que provocam uma convivência entre a proclamação ideal de uma e a efetivação concreta da outra, através principalmente da dominação da classe operária, da escravização dos negros, da destruição de nações colonizadas e da dominação das mulheres. Contudo, é possível avançar em direção aos direitos de igualdade, buscando estratégias de redução desta distância de preconceitos e tentar vivenciar a liberdade iniciando com a educação. Mas também, como diz Bobbio (1995, p.113), “medidas igualitárias limitam a liberdade e, vice-versa, medidas libertárias aumentam a desigualdade”, por isso na educação agir de forma prudente é essencial na efetivação da proposta política pedagógica, lembrando sempre que igualdade e liberdade são distintas e articuladas, mas funcionam como balizas limitadoras uma para a outra.

A educação, campo da veiculação das aspirações humanas e sociais, da transmissão de normas e projetos, da concretização de valores e atitudes, funciona entre o que se quer fazer e o como fazer o que se quer fazer. Assim, a liberdade como o direito de decidir deve delinear – mesmo que brevemente – algumas interpretações a fim de indicar algumas possíveis mudanças, sem contudo pretender mudanças no projeto político pedagógico já construído, ou na política educacional ou ainda no currículo escolar, mas objetivar, sim, fundamentos para

uma prática educativa em que se queira respeito às diferenças que dignamente nos constituem enquanto humanos.

Para a prática da gestão democrática a igualdade, liberdade e participação são de fundamental importância, já que, para o exercício da democracia, todos os envolvidos têm o direito de expor seus interesses e opiniões (liberdade), sendo tratados da mesma maneira (igualdade) e assim participar das discussões e deliberações (participação) resultando na conquista de novas ações educativas.

A democracia demanda a participação, a gestão partilhada, a divisão do poder, enfim, uma perspectiva dialógica como máxima que atravessa todos os processos políticos e administrativos. A liberdade para chamar a participação de todos no governo das instituições escolares é uma importante consequência do desenvolvimento de processos democráticos na sociedade brasileira e também garantia de que eles se estabeleçam.

A gestão democrática contribui para que, em cada escola, crianças, jovens e adultos possam se desenvolver como sujeitos e se aperfeiçoar na produção do bem comum e na administração das instituições públicas. Isso implica aprendizado coletivo de princípios de convivências democráticas e, portanto, saber ser tolerante, princípio que veremos a seguir.

3.2.4 Tolerância

Educar para tolerância adultos que atiram uns nos outros por motivos étnicos e religiosos é tempo perdido. Tarde demais. A intolerância selvagem deve ser, portanto, combatida em suas raízes, através de uma educação constante que tem início na mais tenra infância, antes que possa ser escrita em um livro, e antes que se torne uma casca comportamental espessa e dura demais. (ECO, 2001, p. 21).

Pesquisando o significado de tolerância, temos como definição a “qualidade de tolerante⁷, ato ou efeito de tolerar, boa disposição para admitir ou respeitar modos de pensar, agir e sentir diferentes ou opostos aos seus. Diferença máxima admitida entre um valor especificado e o obtido”. Portanto, urge tomar conhecimento sobre o que é tolerância, já que tolerar não é pouca coisa, ainda que nos pareça num primeiro momento. Conhecer quais

⁷ Tolerante aquele que tolera; que desculpa certas falhas ou erros; indulgentes, benignos; que admite ou respeita opiniões contrárias à sua. (Dicionário Barsa de Língua Portuguesa). Tolerância: (ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. p: 1142) 1. Norma ou princípio de liberdade religiosa. Algumas vezes se considerou pouco apta a designar esse princípio uma palavra que significa “suportação”, mas na realidade ela foi o emblema dessa liberdade, desde as primeiras lutas empreendidas, por meio das quais se afirmou em formas ainda hoje frágeis ou incompletas. Por isso, não poderia ser substituída por nenhum outro termo.

seriam as possibilidades de articulação com a prática pedagógica, já que este conceito passa hoje por um momento muito ambíguo, onde poderíamos dizer que é tema da moda, em congressos acadêmicos específicos e publicações dedicadas ao tema e, por outro lado, o conceito que continua enfrentando grandes resistências.

A maioria rejeita o conceito de tolerância por considerar que ele representa “uma atitude neutra de quem não quer aceitar e muito menos amar o outro, mas apenas ‘tolerar’, permitir, como um favor de condescendência, que ele exista”. (MENEZES, 1997, p. 40). Inegavelmente a tolerância se coloca cada vez mais diante de nós, pois a intolerância com a diferença tem sido uma realidade recorrente em nossas sociedades.

Nesse sentido, uma educação para a tolerância parte tanto da valorização do valor absoluto de cada ser humano – único, distinto, singular – como dialogar para construir normas éticas universais para garantir a pluralidade deste mesmo ser humano tão particular. Qual deve ser o compromisso da educação com a construção e difusão desses valores?

Pode-se afirmar que, ao contrário do que se pensa comumente, educar para a tolerância não é pouco. É sim o fundamental, se é que queremos construir e manter uma sociedade plural, que se queira livre e igualitária, já que os seres humanos tendem a diferir desde o seu nascimento, seja por capacidades físicas e mentais ou *status* socioeconômico. Para garantir e permitir a efetivação educacional de todos no que se refere ao acesso da escola pública, a gratuidade está presente em nossa legislação como ponto decisivo para uma real democratização das oportunidades escolares.

De que maneira promover ou participar da gestão democrática pautada pela tolerância, diante de um contexto educacional com estruturas tão diversificadas? Que tipo de atitudes a escola fomenta para uma gestão democrática seguindo os seus princípios? Estas questões nos conduzem ao princípio da gratuidade e sua reflexão para a gestão democrática.

3.2.5 Gratuidade

A gratuidade é princípio essencial no campo educacional e destaca-se como principal eixo das reivindicações populares para o acesso e permanência na escola pública, mas ao mesmo tempo nos remete a inúmeras outras questões relacionadas ao pleno exercício da cidadania, onde ficam evidente questões de caráter contraditório e paradoxal numa sociedade capitalista como a que vivemos.

Como princípio constitucional, a gratuidade do ensino público deve perpassar todas as instâncias de ensino e deve ser considerada mesmo quando não está explícita no texto legal. Este princípio está presente de forma especial na Constituição Federal de 1988 e se manifesta diferentemente dos textos constitucionais antecedentes. Segundo Castro (1998), em todas elas apenas o antigo primário realizado em escolas públicas era gratuito. A Constituição de 1937 (BRASIL, 1937) permitia uma “contribuição módica e mensal para a caixa escolar” (art. 130), ressalvada a impossibilidade de contribuição. As Constituições de 1824, 1891 e 1934 se omitiram sobre os níveis posteriores, o que permitiu a cobrança. A Carta de 1934 (BRASIL, 1934) instituiu a “tendência à gratuidade do ensino educativo ulterior ao primário, a fim de o tornar mais acessível” (art. 150, parágrafo único). As Constituições de 1946 e de 1967 determinavam a gratuidade em estudos posteriores ao primário para quem provasse falta ou insuficiência de recursos, exigindo, entretanto, o “efetivo aproveitamento”.

Evidencia-se que a tendência à gratuidade não é ideia nova e, mesmo assim, ainda suscita discussões até os dias atuais. No entanto, essa não é uma tendência em nível de Brasil, pois a Declaração Universal dos Direitos Humanos (NAÇÕES UNIDAS, 1978), de 10 de dezembro de 1948, da qual o Brasil faz parte, já indicava esta tendência em seu artigo 26:

1-Toda a pessoa tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais . A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico-profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, esta baseada no mérito.

2-A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.

3- Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos.

Conforme os artigos 205 e 227 (educação é direito de todos e dever do Estado e da Família), devendo ser oferecida de acordo com os princípios apresentados no artigo 206. Contudo, há clareza e compreensão para com este princípio constitucional e suas consequências? Como é dinamizado com a comunidade escolar o princípio da gratuidade, já que é um direito de todos, mas a realidade estrutural das instituições muitas vezes é precária?

A educação é direito de todos e está prevista em lei, mas é importante lembrar que o direito à educação pública e gratuita foi paulatinamente ampliado entre os anos 70 e 80, pois até então estava atrelado à obrigação de oferta restrita a 4 anos de escolaridade. A partir da década de 70 que o direito à educação foi ampliado para 8 anos de escolaridade, entretanto,

com o limite de idade, ou seja a obrigação era oferecer educação pública e gratuita aos indivíduos entre 7 e 14 anos. Ocorre então a crise educacional, e a questão começa a aparecer como um problema de ineficiência das redes públicas, que não conseguem cumprir com seus objetivos, tampouco com os recursos de que dispõem, surgindo um novo paradigma para as mudanças na gestão da educação pública.

O caráter público da educação escolar só tem sentido quando a gratuidade é plenamente estabelecida em perspectiva universalista, ou seja, para todos e todas. Entende-se que as escolas públicas são as escolas do povo, instituições destinadas ao povo, ao coletivo, ao uso de todos, pobres, ricos, negros, brancos, sem qualquer forma de discriminação ou preconceito, mantidas pelo poder público, isto é, pelo poder do povo e sendo um direito social conquistado e adquirido.

Historicamente, não é possível falar em gestão democrática sem considerar que o Estado seja provedor, buscar pelo direito à educação e o dever de educar devendo ser insistente para aprimorar cada vez mais os padrões de qualidade paralelo à luta pela gratuidade não somente do “ensino”, mas sobretudo da importância da qualidade do professor para a qualidade da aprendizagem dos alunos.

Preocupado com as questões da participação na gestão escolar é que Catani e Gutierrez, no capítulo sobre Participação e Gestão Escolar: conceitos e potencialidades, dizem:

em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam e, também, uma comunidade não muito preparada para prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica (2000, p. 69).

Na gestão democrática deve haver compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana e que deve ser elaborado através de construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico para garantir o conhecimento e o sucesso da sua execução. Este é o desafio que a participação e o diálogo entre seus pares é que tornarão o fim melhor que o começo.

Isso significa que, quando se diz que o ensino é gratuito, na verdade, é que todos nós pagamos pelo sistema educacional através de nossos impostos e com isto a escola pública não pode em qualquer um de seus níveis resistir à ideia de prestar conta à sociedade de sua

eficiência e de sua efetividade. E fica mais uma vez a certeza: ninguém poderá ser impedido de frequentar a escola pública por não poder pagar qualquer que seja a despesa, e também não há impedimento legal para a existência de caixas escolares ou outros mecanismos que se proponham a arrecadar recursos para a instituição escolar pública, ficando vedada a contribuição compulsória em escola pública.

3.3 A prática pedagógica frente às diretrizes do PPP

Pedagogicamente, pode-se dizer que o ponto mais importante da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, é sem dúvida a previsão que os estabelecimentos de ensino – respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino – terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (artigo 12⁸) que irá nortear o processo pedagógico das escolas e de todos os sistemas de ensino.

A elaboração da Proposta Pedagógica, segundo artigos 13 e 14⁹, contempla a necessidade da participação dos profissionais da educação, que deverão ainda definir e cumprir plano de trabalho para concretizá-la. A elaboração e execução desta pela própria escola é o que dará a dimensão da sua autonomia, orientando todo o projeto administrativo e burocrático da escola, além de um maior comprometimento com o pedagógico. Dessa forma, a proposta pedagógica dará origem ao regimento escolar, que é um verdadeiro estatuto da escola; é a identidade da escola.

Com tais dispositivos presentes, a LDB, quis reforçar ainda mais quão importante é o papel da escola bem como dos educadores na construção de projetos educativos articulados com as políticas nacionais, dos Estados e Municípios, considerando a realidade específica de cada instituição de ensino. Isto também resultará num vínculo estreito entre o administrativo

⁸ Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

⁹ Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de :

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

e o pedagógico, demonstrando que, mesmo diante de tantas realidades o pedagógico deve prevalecer para obtenção do sucesso dessa iniciativa.

A participação de todos para a construção do projeto político pedagógico, em especial de seus docentes, é condição essencial, pois assim todos terão acesso às informações e lhe é garantido o direito de participar das decisões, com condições de compreender melhor o funcionamento da escola e de se organizar para assegurar que os interesses da maioria dos envolvidos sejam atendidos. É uma das maneiras de melhorar a qualidade do ensino e fazer funcionar a escola de maneira mais organizada.

Cada instituição está inserida num cenário marcado pela diversidade, o que resulta num processo único e próprio, respeitando as suas próprias contradições. Gadotti, (1988, p. 16) no texto sobre Projeto Político-Pedagógico, no livro *Construindo a escola cidadã* já dizia: “não existem duas escolas iguais. Diante disso, desaparece aquela arrogante pretensão de saber de antemão quais serão os resultados do projeto para todas as escolas de um sistema educacional. A arrogância do dono da verdade dá lugar à criatividade e ao diálogo. A pluralidade de projetos pedagógicos faz parte da história da Educação da nossa época.”

Por isso, a autonomia deve existir paralela à gestão democrática da escola para que se possa fazer o próprio Projeto Político-Pedagógico, executar e avaliá-lo de forma a contribuir com o aprendizado da democracia e aprimorar o que é específico da escola: o ensino. Contudo a escola não deve elaborar o Projeto Político-Pedagógico apenas como exigência legal, mas para inovar a ação coletiva no cotidiano do trabalho, considerando o caráter heterogêneo do coletivo, formado por pais, alunos, professores, corpo técnico-administrativo, gestores e comunidade em geral. Gadotti define com propriedade o que é projeto político-pedagógico, intensificando ainda mais a importância de sua existência nas escolas.

O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da ‘cara’ que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. Projetar significa ‘lançar-se para frente’, antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar. (M. Gadotti, 1994, www.educacaoonline.pro.br)

Trata-se de um grande desafio, pois implica mudança de postura e um novo enfoque de organização das questões escolares. É tornar a escola um espaço democrático, de boa convivência e de diálogo entre os envolvidos, abandonar a simples condição de que esta instituição é o local de simples transmissão de conteúdo, mas construir possibilidades de uma

verdadeira gestão democrática. E como Paulo Freire enfatizou: “Ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo (1997, p. 110)”.

A presença da gestão democrática, tanto na Constituição Federal de 1988, quanto na LDB, é resultado de muita luta por uma escola mais aberta e com uma gestão com a participação de todos nas decisões. A consolidação desta dar-se-á quando os participantes e envolvidos na educação construirão coletivamente seu Projeto Político-Pedagógico. Para elucidar e refletir ainda mais sobre este assunto, será abordado no próximo capítulo: A efetivação da gestão democrática no processo pedagógico na escola.

4 A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Para se ter sucesso, dois ítems são muito importantes: a paixão pelo que a gente faz e o trabalho em equipe .

Muito mais do que em quaisquer outras épocas, nos dias de hoje, há necessidade de considerarmos que é imprescindível o desenvolvimento e a formação de profissionais especialistas em gestão educacional, capazes de implementar e lidar com as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas. Torna-se importante aprofundar o seu entendimento e construir a lógica da qualidade do ensino, para além do apelo verbal estabelecer o direcionamento dinamizando o modo de ser e de fazer desse sistema de ensino, sem desperdiçar esforços.

Nos últimos anos, o conceito “qualidade de ensino” vem gerando reflexões indispensáveis e complexas para a educação. Não há como negar que muita coisa se transformou no contexto educacional, a começar pela criação da expressão “gestor escolar”, referindo-se aos diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores e seus assessores técnicos. A forma como se lida com a educação diária exige outras e novas competências e posturas de quem ocupa esses cargos voltadas para o processo ensino-aprendizagem em busca de uma educação de qualidade. Ensino e educação são conceitos diferentes; no ensino se organiza uma série de atividades didáticas para ajudar os alunos a compreender áreas específicas do conhecimento (ciências, histórias, matemáticas). Na educação, que é uma prática social, pretende-se ajudar a integrar ensino e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação por meio de tipos de saberes, reproduzindo tipos de sujeitos sociais, a ter uma visão de totalidade. O ensino de qualidade envolve muitas variáveis como: Projeto Político-Pedagógico participativo, docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente, relação efetiva entre alunos e professores que permita conhecê-los, acompanhá-los e orientá-los, infraestrutura adequada, tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas e alunos motivados. Porém a realidade é outra, o ensino de qualidade está voltado para um discurso teórico (documentos) que não se confirma na prática, além de ter um domínio de metodologias pouco criativas.

Vale procurar o ensino de qualidade, mas conscientes de que é um processo novo e longo, que um novo perfil de aluno vem se apresentando à equipe gestora que está aprendendo a conversar com interlocutores que não faziam parte de seu cotidiano. Também o

gerenciamento de recursos financeiros, a preocupação com a qualidade dos profissionais e a construção participativa de um projeto voltado à aprendizagem são itens que devem ser observados. O desafio então está em caminhar para uma educação de qualidade, que integre todas as dimensões do ser humano, ter pessoas que façam a diferença integrando o intelectual, emocional, ético e tecnológico, que transitem de forma fácil entre o pessoal e o social. Pessoas que estejam prontas para a educação com qualidade iniciando pela gestão democrática.

Luck (2006, p. 25), em seu livro *Gestão educacional uma questão paradigmática*, se refere “[...] a expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar [...]”, o que reafirma o real e verdadeiro compromisso com a gestão, ultrapassando o sistema de ensino e os ‘muros’ da escola.

É interessante enfatizar que foi a Constituição de 1988 que colocou em cena a expressão “gestão democrática” proporcionando mais participação de pais e da comunidade nas tomadas de decisões ou simplesmente para eleger novos diretores, sendo uma das formas possíveis de gerir uma instituição. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/1996) apresentou a necessidade de cada escola preparar o próprio projeto pedagógico – antes existente como Plano Global e/ou definido pela Secretaria de Educação, sem ou com pouca presença e envolvimento docente. Isso ampliou a responsabilidade do diretor sobre as questões pedagógicas e a gestão em equipe, possibilitando a participação, transparência e democracia, ganhando maior consistência se estiverem presentes alguns princípios: a descentralização (as decisões e ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada), a participação (todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão) e a transparência (toda decisão ou ação tomada na escola tem que ser de conhecimento de todos).

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias e, para efetivá-la, é necessário observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação, de maneira que ao exercer as funções fortaleçam a presença e a atuação das pessoas envolvidas. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação.

Nessa ótica, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa, procuram estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo único: promover uma educação de qualidade. Bordignon, (2001, p. 171) diz:

Participação requer o sentido da construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com a qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que dela advém. O compromisso, que gera a participação, requer a repartição coletiva do sucesso, não apenas da responsabilidade. A participação e o compromisso não se referem apenas à comunidade interna, mas devem buscar alianças com a comunidade externa, a quem a escola serve e pertence efetivamente, promovendo a cooperação interinstitucional.

No presente capítulo serão discorridos alguns aspectos relevantes sobre participação para a efetivação da gestão democrática escolar.

4.1 A participação em processos de gestão

A participação que se fecha em si mesma constitui ativismo. A participação que se espalha por todas as dimensões do processo social, na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação. (LUCK, 2008).

Reconhece-se a complexidade do que é participação já pela definição encontrada no *Dicionário Básico de Filosofia* (1996, p. 207): “[...] participação é o ato de tomar parte em algo, de participar”. Então, no processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros das comunidades escolar e local, o ato de participar permitirá confrontar ideias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas, proporcionando mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa o interesse comum. Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relações coletivas fazem parte do processo de participação e trazem possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos.

Sobre o assunto, Luck afirma:

Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si. Podemos afirmar, portanto, que toda visão que exclui alguma dimensão é limitada, de modo que se articulem diferentes concepções, a fim de se construir uma referência própria, a mais abrangente e aprofundada possível, para a gestão educacional e escolar (2008, p. 32).

A partir desse entendimento, o processo de gestão democrática na escola produz, também, efeitos culturais importantes, oportunizando uma educação participativa, fortalece a escola como instituição plural, sem preconceitos, contribuindo para a redução das

desigualdades sociais, culturais e étnicas. Constitui o modo próprio de organização e funcionamento das escolas, o que as diferencia, pois nelas as experiências educativas envolvem necessariamente o exercício da cidadania.

Para Bordignon existem elementos que devem ser considerados para a concretização da nova prática da gestão educacional. Diz:

Um processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania brasileira, não é um processo mecânico e sem compromissos. Ele só existirá na medida em que forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos, num clima e numa estrutura organizacionais compatíveis com essa prática, visando a emancipação. (2001, p. 169).

Em linhas gerais, a gestão é orientada pelo princípio da participação, e os envolvidos devem ser conscientes e esclarecidos nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das metas propostas. Concorda-se com Luck (2008, p. 38) quando enfatiza que:

[...] algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta; que ação conjunta, vale dizer, participativa, se associa a autonomia competente; que a concepção de gestão supera a de administração e não a substitui [...].

Participação é um dos princípios da democracia e, segundo o sociólogo Herbert de Souza (2005), sem ela não é possível transformar em realidade, em parte da história humana, nenhum dos outros princípios tais como: igualdade, liberdade, diversidade e solidariedade. Nesse sentido, a participação não pode ser privilégio de alguns, mas uma oportunidade efetiva, acessível a todas as pessoas. É preciso assumir as diversas formas de participação na vida, da rua, do bairro, da cidade, na escola e no próprio país, pois este é um direito estendido a todos sem critérios de gênero, idade, cor, credo ou condição social.

É possível destacar que, ao se tratar de gestão democrática escolar com participação, pode-se lutar pelos princípios da democracia, neutralizando as formas de autoritarismo. Por tais razões que as condições para o exercício pleno da liberdade e da cidadania possibilitam a consolidação das ações e metas educativas em prol de uma educação voltada a realidade.

A partir desta observação, que demonstra que a participação tem promovido mudanças significativas na organização e orientação das nossas escolas é que serão abordadas a seguir

formas de participação como condição para a construção de práticas educativas autônomas e responsáveis para a formação humano-social a que a escola se propõe.

4.2 Formas de participação

A educação na sua organização e gestão, no contexto atual, passa por mudanças conceituais e estruturais históricas que necessitam ser refletidas na dinâmica de seu processo, considerando esta relação associada a aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais, já que ela é um dos principais instrumentos para que o ser humano construa sua identidade.

Etimologicamente, gestão vem do verbo latino *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere* e significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Para Cury (2005, p. 1):

Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de *gestatio*, ou seja, *gestação*, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo *gestão* tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos *genitora*, *genitor*, *gérmen*. A *gestão* implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a *gestão* implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos.

Percebe-se que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; que a participação requer a responsabilidade de todos nas discussões, na efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação; precisa de dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos. Isso nos leva à reflexão de quão é necessária a participação no cotidiano da escola, nas relações que se estabelecem, em como se estruturam as relações pedagógicas transparecendo as diversas formas de participação em gestão e de sua urgente propagação.

De acordo com o trabalho conjunto entre Unesco e MEC, a participação, bem como as diferentes formas de participar, deixa claro a ação que é desencadeada, significando um novo conceito da realidade escolar em que as relações são construídas com um objetivo comum. “O diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisões.” (VALÉRIEN, 1993, p. 15).

A realidade de tentativas de um trabalho participativo, democrático e dialógico perpassa por um histórico de resistências, omissões e falta de comprometimento, principalmente por docentes. Segundo Luck (2002, p. 14), “[...] a gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar”. Como pode-se conhecer a redistribuição das responsabilidades docentes, de maneira a intensificar a legitimidade do sistema escolar?

Promover e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar supõe que por meio da participação há contribuição para o aprendizado democrático, pois expressam acordos sobre modos de coordenar e articular ações na escola, desencadeando uma concepção educativa que valoriza a sua autonomia e a dos sujeitos que a fazem. A participação de novos atores na gestão escolar, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compatibilizadas com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiados de gestão. No entanto, a realidade que se apresenta é uma participação “amarrada”: onde diretores e coordenadores buscam a participação docente, sem encontrar empenho revelando a passividade de muitos nas ações cotidianas, da escola.

Evidencia-se em várias situações que os professores reclamam por não poderem participar da determinação do currículo escolar, mas que, quando lhes é dado espaço para isso, não colaboram e omitem a contribuição. Seria isso resistência a mudanças? Falta de tempo por ter mais de uma escola para trabalhar? Ou falta de comprometimento?

Vale destacar que nada justifica a omissão docente na prática educativa; urge fazer um alargamento da consciência de que esta participação fará a diferença na qualidade do ensino, na medida em que é uma condição que pode ser superada a partir da ação perspicaz dos gestores, de sua reflexão sobre seu próprio modo de pensar e de agir. Daí pode-se dizer do importante trabalho da gestão participativa, cujos comportamentos de resistência, tensões e conflitos podem ser transformados.

Historicamente, a educação foi organizada de forma que a participação dos docentes na área administrativa e de tomada de decisões fosse mínima – as decisões eram tomadas em gabinetes e executadas no ambiente escolar. Como o professor pode assumir e legitimar seu verdadeiro papel de educador além das paredes da sala de aula? O professor estará resistente a engajar-se como participante da gestão democrática escolar?

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, que vai desde a presença física em um contexto até o assumir responsabilidades em eventos, ações, projetos e resultados. Enfatiza Luck (2008) que em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja o seu alcance e escopo, há a participação do ser

humano, seja seguindo-a, seja analisando-a, revisando-a ou criticando-a, seja sustentando-a ou determinando seus destinos, mediante o exercício de ações específicas.

No espaço escolar a participação pode ser evidenciada sob diversos aspectos, pois é muito comum os professores participarem da realização de eventos ou atividades extracurriculares, promoções, atividades de campo, transversalidade do currículo ou outras atividades que necessitam da participação dos envolvidos; constitui-se na interação a respeito de algum problema, discutir e/propor novos projetos pedagógicos, mas que de qualquer maneira é fundamental a participação efetiva dos professores, coletivamente organizados para discutir e analisar, propondo novas possibilidades para superar as dificuldades que vão do compromisso formal e distanciado envolvimento pleno e engajado.

Todos nós, envolvidos no processo de educação com responsabilidade, almejamos contar com a participação dos alunos, pais, comunidade em geral, já que estes tornar-se-ão corresponsáveis e partícipes da gestão educacional, auxiliando na formação de cidadãos e promovendo uma educação de qualidade. O processo participativo na gestão educacional se realiza em vários contextos e ambientes, deve-se fazê-lo respeitando a presença, a expressão verbal e discussão de ideias, as tomadas de decisões e sobretudo participar com engajamento, onde a atuação conjunta supera a alienação e passividade, de um lado, e autoritarismo e centralização, de outro, intermediados por cobrança e controle (LUCK, 2008).

Verifica-se que a participação em si não é um fim e sim um meio, pois através dela são obtidos resultados que promovem a vivência democrática havendo reciprocidade de cultura e compartilhamento de responsabilidades. Assim, alguns princípios da participação serão refletidos no item a seguir.

4.3 Princípios da participação

A configuração da educação contemporânea exige que se compreenda que a partir do momento em que se busca uma nova organização do trabalho da escola, também as relações de trabalho em seu interior deverão ser repensadas e reestruturadas. Essa mudança nas relações de trabalho deve ter como base a possibilidade da real participação dos diferentes segmentos, a possibilidade de se exercer com maior ênfase a cidadania, ter maior liberdade de expressão e mais espaço para demonstrar conhecimentos, tornando os envolvidos com o processo cada vez mais responsáveis, criativos e autônomos na gestão e melhoria da educação.

A gestão da educação, que até então vinha sendo sustentada pelos princípios da administração e do modelo burocrático do Estado, começou a criar identidade própria. Uma das formas subjacentes nos vários momentos dessa gestão é a expressão da participação que se interliga com uma série de princípios. Segundo Luck (2008, p.54), esses princípios são a democracia como uma vivência social comprometida com o coletivo, a construção do conhecimento da realidade escolar como resultado da construção da realidade em si e a participação como uma necessidade humana.

Atualmente, educar *na* e *pela* democracia pressupõe um cuidado especial nos discursos e nas práticas cotidianas da escola, já que democracia e participação são dois termos inseparáveis, pois um conceito remete ao outro. Porém esta reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional, pois não há democracia sem participação, mas observa-se a ocorrência de participação sem espírito democrático.

Nas palavras de Luck :

Portanto, a democracia se expressa como condição fundamental para que a organização escolar se traduza em um coletivo atuante, cujos deveres emanam dele mesmo, a partir de sua maturidade social, e se configuram em sua expressão e identidade, que se renova e se supera continuamente. Identifica-se, pois, como característica de escolas democráticas, a expressão de iniciativas autônomas por seus membros coletivamente organizados, mediante organização e controle internos de seus processos e uma transparência de seus atos sociais, sobre os quais presta contas à sociedade continuamente (2008, p. 56).

Inseridos neste contexto, o corpo docente e gestor da escola é desafiado constantemente pelos avanços culturais e tecnológicos, e a renovação de suas práticas educacionais torna-se uma questão de sobrevivência. Então, inicia-se o processo de renovação, que ultrapassa os aspectos da prática pedagógica, buscando a participação dos envolvidos no processo, somadas a vontade política de mudar e a busca pelo conhecimento da realidade, para então empenhar-se na elaboração de um Projeto Político Pedagógico.

É claramente evidente que, partindo dessas considerações, deve-se entender o Projeto Político-Pedagógico da escola como instrumento representativo dos interesses da comunidade escolar e que, para sua efetividade, não pode prescindir da participação dos envolvidos que a constituem – alunos, pais, professores, equipe pedagógica, funcionários e direção da escola.

Evidencia-se que não se pode estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente; o Projeto Político-Pedagógico deve atingir a todos os segmentos da instituição. Se não fizer isso, corresponderá a uma simples camuflagem, uma atividade coletiva

inexistente. Pela participação, a escola se transforma numa “oficina¹⁰” de democracia, organizando-se como instituição onde todos os membros são conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional. Enfim, além da participação ser uma necessidade social, requer visão e comprometimento na busca de um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento.

A gestão é um conceito associado à democratização das instituições e o reconhecimento de que todos são responsáveis pelo conjunto de ações realizadas e seus resultados. Observando isso, na escola, a participação docente se constitui um dos requisitos imprescindíveis para a construção da gestão democrática, são membros importantes da equipe de gestão, o que será abordado a seguir.

4.4 A participação docente na “vida da escola”

Escolas são organismos vivos, e cada uma das partes é essencial para o bom desempenho do conjunto; lugar onde professores e funcionários tenham clareza a respeito da finalidade maior de seu trabalho, estejam conscientes das diferentes formas que seu fazer cotidiano contribui para a realização de um alto propósito ético: transformar em cidadãos e seres humanos melhores cada uma das crianças e dos jovens sob seus cuidados.

A equipe escolar, gestores e professores precisam traçar objetivos, ter um sonho, um ideal de excelência a atingir de modo a possibilitar que todos os envolvidos cheguem, de forma colaborativa, a uma visão e missão comuns. Todos os que atuam na escola precisam ter claro qual é o seu propósito, qual a sua proposta pedagógica. Não é suficiente que a direção e a coordenação escrevam um belo Projeto Político Pedagógico, contendo seus objetivos gerais e específicos, bem como suas grandes metas; a grande diferença acontecerá com a participação docentes na “vida da escola”.

Com o avanço das políticas educacionais que postulam a descentralização, a gestão democrática escolar passou a receber maior atenção, ampliando sua responsabilidade na busca do conhecimento e respeito que cada escola possui com a sua realidade específica. Daí o fato de o professor efetivar sua participação, que se constitui em uma condição fundamental do papel do gestor em seu trabalho de articulação e desenvolvimento do coletivo.

¹⁰ Oficina de democracia, local onde há a prática da democracia e com isso todos acabam sendo influenciados na sua prática pedagógica e educativa.

O processo participativo docente na gestão educacional se realiza em vários contextos e ambientes que manifestam sua peculiaridade e seus efeitos específicos e que se espriam também para outros espaços e ambientes, demandando que todos sejam igualmente envolvidos nesse processo.

Na ótica de Luck (2008), para promover na escola um ambiente de participação, no sentido de transformar a prática pedagógica docente, é necessário ter consciência e transformação da realidade de trabalho sem alteração das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola para não criar mudanças apenas temporárias nas ações escolares, já que essa prática efetiva promove a necessidade de participação nas determinações realizadas na gestão do sistema de ensino.

O espaço a participação docente, na determinação do desenvolvimento do processo escolar, deve acontecer junto com pais e alunos, para que não aconteça a prática do autoritarismo, onde professores atuam simplesmente com o poder de dominação da situação deixando de assumir e reconhecer seu verdadeiro papel social.

A escola é local onde acontecem relações sociais que permitem diversas formas de participação, o poder de influência está presente podendo ser canalizado positiva ou negativamente no processo ensino-aprendizagem, canalizando suas energias e seus talentos, contribuindo para apoiá-lo e construí-lo. Por isso, a tomada de decisão compartilhada, participação, implica na reciprocidade, em criar uma cultura de troca e compartilhamento de responsabilidades. Esta é mais uma função que o professor deve considerar primordial em sua “vida na escola”.

4.5 A descentralização do ensino, a democratização da escola e a construção da gestão escolar

Aumentando-se o poder de decisão das pessoas, aumenta-se o poder de ação, de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação. (LUCK, 2008).

Em face das novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma, novos desafios afetam a gestão escolar e já estão sendo abordados, embora, em muitos casos, apenas genericamente pela comunidade educacional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional propôs a democratização da educação,

estabelecida anteriormente pela Constituição Federal de 1988, que nos dias de hoje já é aceita e estudada com a atenção merecida.

Na educação, um efeito deste movimento de procurar saber e compreender a legislação educacional são os processos de descentralização da gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial e um tema prioritário na formação continuada dos docentes e nos debates e encontros educacionais com toda a sociedade.

A descentralização da educação em sistemas federativos, como é o caso do Brasil, é caracterizada pela flexibilidade e pelas diferentes relações que se estabelecem entre a União, Estados e Municípios. Torna-se claro que dessa forma não é um processo homogêneo e praticado em uma única direção, respondendo à lógica da organização federativa, no sentido de ordenar responsabilidades e competências nos planos administrativo e financeiro aos entes federativos. Instituir processos desconcentrados de administrações financeira, administrativa e pedagógica; e instaurar a gestão democrática da escola, em cumprimento às legislações, institucionalizando a escola autônoma.

A descentralização, a municipalização e a autonomia da unidade escolar configuram o sistema educacional brasileiro, buscando o fortalecimento local exercido através da escola. Esta meta proposta pelo governo visa a importantes mudanças na gestão (descentralização administrativa) do sistema educacional e nos processos estratégicos na expectativa de construção de uma democracia participativa, necessária para a retomada do desenvolvimento social e econômico. Como essa tendência é vivida nas escolas e nos sistemas educacionais? Qual a relação entre a democratização da escola e qualidade de ensino?

É possível afirmar que o trabalho em equipe ou trabalho participativo com metas, propósitos, causa ou objetivo e desejado por todos os membros da equipe, com responsabilidade, diálogo e respeito, propicia melhores resultados de aprendizagem. Isso significa que não se pode pôr em dúvida o espaço específico e autônomo dos professores, mas, por outro lado, se estes forem seguros de seu papel, sua dignidade profissional não será abalada nem questionada, mas admirada.

Democratizar a gestão requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar do processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Faz-se necessário que estes mecanismos de democratização da gestão da educação alcancem todos os níveis do sistema de ensino. Sendo a educação uma política de muita visibilidade, atingindo diretamente grande parte das

famílias, profissionais, pais e alunos torna-se mais fácil a implantação de medidas de democratização da gestão da escola.

Não há uma posição única sobre a utilização dos termos gestão e direção, ora tomados por sinônimos, ora o primeiro confundindo-se com administração e o segundo como um aspecto do processo administrativo. Alguns autores utilizam essas duas expressões indistintamente, outros atribuem maior amplitude uma ou a outra. Mas o termo “cultura organizacional” vem suscitando cada vez mais interesse por causa de suas implicações no funcionamento da escola, especialmente no projeto político pedagógico, na construção do currículo e nas formas de gestão.

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo, sendo nesse sentido sinônimo de administração. Já a direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos.

A gestão democrática na escola se faz com a construção da democracia, que pressupõe a possibilidade de uma vida melhor para todos, independentemente de condição social ou econômica. A educação e a democracia encontram-se intimamente relacionadas, pois ambas buscam a construção individual e social daquilo que queremos ser. Para tornar realidade em cada escola este princípio constitucional de gestão democrática do ensino, é preciso buscar gestores capazes de aplicar normas legais em situações diferentes. O acesso e o conhecimento a respeito da Lei de Diretrizes e Bases da Educação/1996 é uma ferramenta importante, no entanto a democracia se faz com a observância da lei e com participação. Esta prática não se desenvolve de modo solitário, mas se faz em equipe.

Nas palavras de Melo (2001, p. 253), a proposta da escola, democraticamente discutida, implementada, gerida e avaliada, vai fazer a grande diferença. E para isso, cita alguns indicadores de fundamental importância nesse processo:

- 1- *A autonomia escolar*, considera como a capacidade de as escolas traduzirem e construírem suas alternativas, fundadas em suas reflexões e leitura da sua realidade, sistematizadas no projeto político-pedagógico coletivo. Isto não significa desvincular-se do sistema e muito menos aceitar a desresponsabilização do Estado na manutenção da educação,
- 2- *A descentralização do poder*, entendida como método de trabalho coletivo, que divide atribuições e responsabilidades, rompendo com a hierarquização,
- 3- *A representatividade social dos conselhos e colegiados*, abolindo o papel de simplesmente legitimar as ações do poder público. Queremos a verdadeira representatividade social, com espaços assegurados para apresentar e defender propostas,

- 4- *O controle social da gestão educacional*, decorrente dos mecanismos de representatividade social; é necessário que as políticas e programas oficiais sejam acompanhados e avaliados pela sociedade, não apenas pela formalidade das prestações de contas dos relatórios oficiais, mas por Conselhos Gestores na plenitude de seu funcionamento,
- 5- *A escolha dos dirigentes escolares por processo de eleição*, mesmo com convicção de que, isoladamente, as eleições para diretor não têm força suficiente para assegurar a democratização da gestão, sem elas não podemos falar em um processo verdadeiramente democrático de gestão. A importância das eleições não se esgota no ato em si, mas no conjunto de elementos que elas mobilizam, tematizam, questionam, trazendo à tona passagens do cotidiano da escola em um contexto importante para o seu dimensionamento,
- 6- *A inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar*, considerando não apenas a formalidade do Conselho Escolar que deve representar os pais, os alunos e os trabalhadores em educação, mas fundamentalmente criar espaços e abrir possibilidades de incluir a todos no projeto político-pedagógico da escola, desde a sua concepção e elaboração até a sua implementação no dia a dia da escola.

4.6 A construção da autonomia da gestão escolar

A educação deve mostrar e ilustrar o destino multifacetado do humano: o destino da espécie humana, o destino individual, o destino social, o destino histórico, todos entrelaçados e inseparáveis. (MORIN, 2000).

Pensar na construção da autonomia da gestão escolar é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, logo temos a ideia de independência, de liberdade e na possibilidade de fazermos aquilo que queremos e o que entendemos ser melhor para a escola, num determinado momento. Mas autonomia não é soberania. É a possibilidade e a capacidade institucional de as escolas implementarem seus projetos políticos pedagógicos, vinculados aos seus anseios e articulados a sua parte da organização educacional.

Ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vista, exercer e argumentar a respeito de ideias e decisões no âmbito das unidades escolares como processo de construção coletiva cotidiana de seu projeto pedagógico. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o sucesso do aluno. Assim, a autonomia é vista como a possibilidade e a capacidade institucional das escolas implementarem projetos pedagógicos próprios, vinculados ao anseio dos segmentos que a compõem articulados ao seu sistema de ensino e as diretrizes nacionais para a educação.

Quando a Escola é capaz de construir, implementar e avaliar o seu Projeto Político-Pedagógico propicia uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pedagógica, um importante passo para o desenvolvimento do trabalho em equipe. As decisões colegiadas produzem melhores efeitos quando as atribuições são claramente definidas. Ao exercer essa

autonomia, a escola, consciente de sua missão, implementa um processo compartilhado de planejamento e responde por suas ações e seus resultados. Essa autonomia construída objetiva ampliar os espaços de decisão e participação da comunidade atendida pela escola, criando e desenvolvendo instâncias coletivas – como os conselhos escolares ou equivalentes- previstas no artigo 14 da LDB/96.

Apesar de a legislação também ter construído um conceito de autonomia, assegurando-o no sistema de ensino público como um todo, é preciso que cada escola construa a sua própria autonomia. A autonomia assegurada pela LDB também é resultado de um processo de construção social, uma vez que essa lei é produto da discussão de muitos educadores e de outros segmentos da sociedade. Mas a autonomia da escola é efetivamente construída, na medida em que resulta da ação dos sujeitos locais e não da determinação legal. É claro que, quando a autonomia da escola aumenta, também cresce o seu nível de responsabilidade em relação à comunidade na qual está inserida. Trata-se de uma relação diretamente proporcional: mais autonomia – mais responsabilidades.

A construção da autonomia escolar bem como as ações necessárias para uma gestão democrática não são exclusivas de nenhum cargo, função ou pessoa. A organização democrática, seja de uma pequena escola ou não, precisa reconhecer a importância de se trabalhar em equipe, pois é por meio desse processo que inovações são geradas e a implementação de novas práticas no cotidiano. Ações voltadas para o exercício da autonomia articulam as dimensões pedagógica, educativa, administrativa, financeira e jurídica e tornam a equipe escolar mais responsável pelos acertos e erros das decisões tomadas. A autonomia escolar, ao fazer sobrepujar os interesses coletivos sobre os interesses particulares, no cotidiano, torna-se o principal elemento de democratização do espaço escolar. E a autonomia consolidada dentro da esfera de descentralização de poder do Estado deve pautar-se nos princípios democráticos visando, acima de tudo, ao avanço da qualidade do ensino, o que será abordado no próximo tópico.

4.7 Gestão democrática uma questão paradigmática

“Para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo, é necessária a reforma do pensamento.” (MORIN, 2000).

Eis que surge a gestão democrática escolar como um novo paradigma¹¹ que procura superar limitações como o conservadorismo, o autoritarismo, a descentralização e a divisão de poder, em busca de uma ação mais efetiva, marcada por práticas interativas, participativas e democráticas que evoluem no sentido da descentralização do ensino, da democratização da escola e da autonomia da gestão escolar.

Quando se fala em gerir uma escola, logo nos questionamos: atividade meramente burocrática e legal? Estudos nesta área apontam que é muito mais que uma atividade burocrática, o conhecimento de normas legais preestabelecidas é uma atividade política e pedagógica. Com as mudanças e evolução que o mundo tem vivenciado e conseqüentemente a escola, percebem-se grandes avanços também nos estudantes, fato este que nos leva a buscar novas formas de ensinar e aprender, inovações, alterações na prática pedagógica e assim construir um Projeto Político Pedagógico condizente e coerente com a realidade que nos cerca: política e pedagógica.

Para Oliveira (2008, p. 41):

O Projeto Político Pedagógico de uma escola, para conseguir contemplar as referidas dimensões, precisa ter compromisso com a qualidade, enquanto um atributo que a leva a ser reconhecida, como uma instituição que se produz na tensão entre repetição e inovação, isto é, entre a transmissão de conhecimentos historicamente construídos e a produção de novos conhecimentos/saberes.

Na história das ideias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, ruptura com esquemas centralizadores e com a transformação social. Pode-se dizer que a autonomia faz parte da própria natureza da educação e por isso a tomada de decisão deve ser compartilhada com a assembleia, pois não se pode fazer uma mudança profunda no sistema de ensino sem um projeto social.

Para a eficácia da luta pela autonomia da escola, é preciso percorrer um longo caminho na construção da confiança da escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogovernar-se, criar novas relações sociais que se opõem às relações autoritárias existentes. É admitir a diferença e aceitar a parceria em busca

¹¹ Luck (2006, p. 39) um paradigma: [...] corresponde a uma visão do mundo que permeia todas as dimensões da ação humana, não se circunscrevendo a esta ou àquela área, a este ou àquele nível ou âmbito de operação. Porém, como um paradigma é fruto de uma consciência social e coletiva de um tempo, e esta não se dá de modo homogêneo, sobretudo em sua fase de gestação, é possível identificar certa diversidade de orientações e expressões que manifestam graus de intensidade diferente em relação à orientação em torno de um paradigma. Isso porque o grau de maturidade de diferentes grupos e segmentos sociais variam segundo o conjunto de suas experiências e sua consciência sobre as mesmas e o seu papel em relação a elas.

do novo, mantendo a participação e assim a democratização do sistema de ensino colocando em prática a cidadania.

A criação dos conselhos da escola representa uma parte muito importante nesse processo de democratização, mas precisam ser instituídos de maneira que os envolvidos participem efetivamente das informações para compreender o funcionamento, algumas leis que regem a administração pública e limitam a ação transformadora. O conselho da escola é o órgão mais importante de uma escola autônoma, é a base da democratização da gestão escolar. Além disso, a gestão democrática, sendo um sistema único e descentralizado, supõe objetivos e metas educacionais claramente estabelecidas entre escolas e governo, visando à democratização do acesso e da gestão e a construção de uma educação de qualidade, sem que tenha que passar por incontáveis instâncias de poder intermediário.

A escola deve tornar-se o polo da cultura não apenas reproduzi-la ou executar planos elaborados fora dela, mas construir e elaborar a cultura visando a sua pluralidade humana e sendo o local privilegiado da inovação e experimentação político-pedagógico. Para que a escola conquiste a sua autonomia, deve prevalecer em poder escolher e construir seu próprio Projeto Político-Pedagógico (sua identidade) e ainda, para que tenha um sentido emancipatório, fazer a sua própria avaliação do desempenho escolar.

Evidentemente, que a questão essencial da nossa escola hoje se refere a sua qualidade e isto é reflexo da gestão. Fazer uma gestão democrática que torne produtivo o poder e a autonomia implica conhecimento, persistência e reflexão contínua de todos os sujeitos escolares, pois só as escolas conhecem de perto a comunidade e seus projetos podendo dar respostas concretas a problemas que a cercam; podem respeitar as peculiaridades étnicas, raciais e culturais de cada região; ter menos gasto com a burocracia; ter a participação e a avaliação da própria comunidade em seus projetos desenvolvidos. É estar aberto, receptivo, com vontade de aprender e ensinar exercendo a democracia.

Concordando com Vieira (2006, p. 67), é importante insistir que as políticas e a gestão da educação básica necessitam encontrar seu foco na essência da tarefa educativa-bem ensinar e bem aprender – tudo fazendo para cumprir a função social da escola com sucesso. A persistência do fracasso escolar entre tantas crianças e jovens em diversas partes do mundo torna imperativo reafirmar a especificidade da escola enquanto espaço para onde convergem estudantes e professores, configurando-se como uma comunidade de aprendizes. Sua razão de existir está intrinsecamente ligada à tarefa primordial de bem ensinar e de bem aprender. Gestão escolar bem-sucedida, portanto, é aquela voltada para aprendizagem de todos os

alunos. Essa deve ser a prioridade e o foco de nossas instituições de ensino promover a aprendizagem com qualidade.

.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo a realização dessa investigação, que, para mim, não se restringe apenas como exigência para a conclusão do curso de Mestrado em Educação, mas principalmente uma oportunidade de refletir e efetuar um processo de aprendizagem sobre a gestão democrática escolar, seus conceitos, dilemas e desafios. Não poderia deixar de frisar que meu propósito inicial estava totalmente voltado ao contexto escolar em que trabalhei por muitos anos desenvolvendo atividades docentes e também como gestora. Porém algumas situações em minha vida exigiram que esta pesquisa tomasse novos rumos.

Mesmo sendo um tema recorrente no contexto escolar e no âmbito das políticas educacionais, discorrer sobre gestão democrática escolar representou um instigante desafio, principalmente quando se observa a complexidade do cenário que a envolve. Debruçar-se sobre as legislações, concepções de poder, participação, projeto político pedagógico, práticas docentes, relações interpessoais, bem como o compromisso de ressignificar nosso olhar sobre a forma como são conduzidas as práticas educativas, tornou-se objetivo fundamental que mobilizou a presente pesquisa.

Ao findar esta etapa de elaboração da dissertação, reafirmo que a educação é o caminho para o desenvolvimento integral do homem, sendo instrumento gerador das transformações sociais, já que sua finalidade é formar cidadãos responsáveis, capazes de analisar, compreender e ter uma visão crítica do mundo em que vivem. No entanto, devido a tamanha complexidade, o gestor escolar encontra sua função num verdadeiro labirinto, ultrapassando a mera relação gestor/professor/aluno envolvendo-se numa multiplicidade de interações.

Assumir a participação enquanto princípio diretivo nas ações cotidianas da gestão escolar, nas palavras de Luck (2008), significa negar o discurso dissociado da prática, comprometer-se com situações que estão em movimento, que são, muitas vezes, incertas e arriscadas. A participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho faz parte da gestão democrática e é uma de suas características. Essa expressão ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma na área e está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, mediante o compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

No decorrer da pesquisa, percebi ainda mais o quanto o processo participativo é um instrumento que rompe com a centralização do poder, desestruturando as situações fixas e provocando o surgimento de espaços para novas lideranças e para interpretar o mundo desigual. Surge então o Projeto Político-Pedagógico assumindo o lugar do Plano Global como elemento fundamental para nortear a organização do trabalho da escola, visando assegurar um espaço democrático, onde se promova a autonomia e com isso a configuração de uma identidade própria que contribua para a qualificação da prática pedagógica da escola e, conseqüentemente, para o ensino e a aprendizagem.

Conforme apresenta o capítulo 3, a gestão democrática escolar está presente pelas legislações, a LDB 9394/96, que não só reconhece os estabelecimentos de ensino como espaço legítimo para a elaboração do Projeto Político- Pedagógico, como também afirma que sua efetivação requer atitudes que possibilitem a participação social em diversas dimensões: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; nas decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional.

A esse respeito, Dourado (2006, p. 80) salienta:

[...] quaisquer políticas que se voltem para a democratização das relações escolares devem considerar o contexto em que elas se inserem, as necessidades daí decorrentes e as condições objetivas em que elas se efetivam.

Sendo assim, a inserção da perspectiva de uma reflexão acerca dos limites que se interpõem à gestão democrática é um passo fundamental para que o ato pedagógico seja mais bem definido dentro de preceitos de qualidade educacional. Ao realizar esta atividade, entendi a importância da escola em avançar do plano da autonomia garantida pela lei para uma outra mais efetiva, construída a partir do diálogo dos vários grupos que a compõem.

A democratização do processo pedagógico é um avanço significativo para a construção de outro conceito de qualidade de ensino à medida que todos sejam mobilizados e com isso se responsabilizem pelas suas ações coletivas, numa prática de vivência democrática recuperando, dessa forma, o caráter político da educação de modo a se reestruturar a prática educacional por meio do confronto real de questões básicas, tais como: acesso, permanência e gestão democrática articulada a projetos concretos em que a relevância social se legitime na eficiência e eficácia na educação de qualidade pública e gratuita.

Para tornar viável a prática da gestão democrática na escola, é fundamental assegurar uma educação comprometida com a sabedoria de viver juntos, respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos, independentemente da raça, cor, religião ou opção de vida. Em outras palavras, a escola é mais autônoma quando mostra-se capaz “de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades” (LUCK, 2000, p. 11).

Ainda que todas as leituras realizadas tenham vindo ao encontro de minhas inquietações, tentando amenizar ou responder a alguns questionamentos que tinha, destaco que nas discussões teóricas se mencione e muito o “ideal de escola democrática e participativa”, o que, muitas vezes, não condiz com a prática que caminha em sentido contrário. Há diferentes modos de pensar e de fazer, e então de comprometer-se; porém, é nesse momento que nós, sujeitos participantes deste processo educacional, precisamos acreditar, unir-se sem ferir os princípios que sustentam o discurso e a prática.

Diferente da gestão educacional, a gestão escolar que trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem e suas normas comuns dos sistemas de ensino, a escola deve elaborar e executar seu Projeto Político-Pedagógico, administrando, articulando-se com as famílias e a comunidade escolar, harmonizando um processo de integração. A autonomia que a escola possui e que está prevista na LDB 9394/96 proporciona que sejam atendidas as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientelas e necessidades para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade.

Firmado nisso, é perceptível que a gestão educacional é compreendida através das iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Já a gestão escolar situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sob sua responsabilidade, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos. Acredito que é por meio de uma gestão democrática que se consegue buscar e encontrar uma educação que valorize o conhecimento do aluno, fortalecendo-o numa democracia no processo ensino-aprendizagem. O grupo de trabalho de uma escola pela sua composição heterogênea implica ter normas que devem ser definidas coletivamente a partir da elaboração do Projeto Político-Pedagógico para um bom funcionamento e resultado de seu trabalho pedagógico, garantindo um clima de convivência democrática. É verídico que não há um modelo de gestão democrática a ser adotado ou aplicado, nem uma maneira certa ou errada de dirigir uma escola, visto que os interesses implicados são distintos, dependendo da comunidade local, de suas perspectivas e dos

interesses dos envolvidos. No entanto, a gestão democrática escolar somente terá possibilidade de ter êxito se houver comprometimento.

Por intermédio da gestão democrática é que diretores, coordenadores, professores, alunos, pais de alunos e comunidade em geral deverão estar totalmente envolvidos no sentido da participação efetiva para que o espaço escolar se torne um ambiente onde se possa exercitar a democracia na relação ensino-aprendizagem e nas relações interpessoais, objetivando formar cidadãos autônomos, participativos e comprometidos.

No cotidiano escolar, o gestor deve priorizar a pluralidade quanto à sua organização, viabilizando a capacidade do Projeto Político-Pedagógico de orientar o planejamento das ações, proporcionando um processo de inovação da prática pedagógica. Tais questões passam a fazer parte da gestão escolar, sendo que as administrativas são programadas a partir delas. A gestão democrática participativa é caracterizada pela forma colegiada de governar, superando o modelo de 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.

Conforme as palavras de Aranha, aos gestores cabe, sem dúvida, a capacidade de criação de espaços e climas de reflexão e experimentação.

Como tudo que é novo tem uma razão de nascer, para crescer e se tornar hegemônica, uma escola democraticamente radical enfrentará desafios, vaivens, resistências. Foi assim das escolas reunidas para os grupos escolares. Será assim para qualquer mudança que atenda, realmente, as necessidades da maioria da nossa infância, adolescência e juventude. (2008, p. 86).

Para perfazer os resultados de uma gestão democrática escolar, é necessário compartilhar ideias, trabalhar em conjunto, ouvir e delegar poder e responsabilidades e com isso promover um processo educativo de qualidade onde todos os envolvidos se tornem responsáveis para minimizar as desigualdades sociais. É verossímil que a educação transforma o ser humano, e isso acontece diariamente e deve se estender no decorrer da vida. Concordo com Dewey (1971, p. 29) quando diz que “a educação não é preparação nem conformidade. Educação é vida, é viver, é desenvolver, é crescer”. Portanto, torna-se cada vez mais urgente e exigente a ação de promover uma escola democrática, não bastando que a escola seja um espaço de simples troca de conhecimentos; é necessário que ela seja um espaço vital de construção da vida democrática que permita considerar os diversos aspectos da vida diária dos seres humanos que a frequentam.

Cabe ainda ressaltar que diversos desafios permanecem após o término desta dissertação. Procurar novos caminhos que busquem auxiliar o educador e os envolvidos no processo educativo para a efetivação de uma gestão democrática escolar tendo a participação como princípio educativo é uma constante, já que pontos de vista diferentes e choques de opiniões vão existir e nem sempre se chega ao consenso. Os conflitos são, muitas vezes, inevitáveis; porém, representam pontos de partida para a mudança, desde que os envolvidos saibam tirar partido das diferenças existentes e utilizar estes momentos críticos para repensar a ordem estabelecida e traçar novos caminhos e novas formas de luta na educação.

Para finalizar este trabalho, que na minha percepção de educadora não se encerra por aqui, mas continua na medida em que acontece educação, declaro em poucas palavras que gestão democrática escolar se resume em COMPROMETIMENTO, o comprometimento gera ENVOLVIMENTO, o envolvimento gera ATITUDE. A atitude gera RESULTADOS.

6 REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 5 .ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ADORNO, Theodor W. *Educação e emancipação*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

AGUIAR, Márcia A. S. FERREIRA, Naura S. C. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ALVES, Rubem. *A alegria de ensinar*. São Paulo: Ars Poética, 1994.

ALMEIDA, Claudilene. *Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar*. Disponível em: <http://textolivre.com.br/livre/ensaios/>. Acesso em: 18 jun. 2011.

ARANHA, Antônia V. S. *Gestão e organização do trabalho escolar: novos tempos e espaços de aprendizagem*. In: OLIVEIRA, Maria A. M. (Org.). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

ÁVILA, F. B. de S. J. *Pequena enciclopédia de moral e civismo*. Rio de Janeiro, M.E.C., 1967.

AZANHA, J. M. R. P. *O princípio da gratuidade do ensino público*. São Paulo, 1998.

AZEVEDO, J. M. L. *A educação como política pública*. Campinas, Autores Associados, 1997.

BEDIN, S. A. *Escola: da magia da criação – as éticas que sustentam a escola pública*. Passo Fundo: UPF, 2006.

BOBBIO, Norberto. *Direita e esquerda: razões e significações de uma distinção política*. São Paulo: Unesp, 1995.

_____. *Teoria geral da política*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina V. *Gestão da educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Márcia (Org.). *Gestão da educação Impasses, perspectivas e compromissos*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRANDÃO, Carlos. *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BRASIL. Constituição de 1934. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934. Legislação, Rio de Janeiro, 1934. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23 jun. 2005.

_____. Constituição de 1937. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de novembro de 1937. Legislação, Rio de Janeiro, 1937. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23 jun. 2005.

_____. Constituição Federal de 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988.

- _____. LDB (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96*. Brasília, DF: Senado, 1996.
- _____. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução*. v. 1. Brasília: MEC/SEF, 1997, 126p.
- _____. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais: apresentação dos temas transversais e ética*. v. 8. Brasília: MEC/SEF, 1997, 146p.
- _____. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais: apresentação dos temas transversais. Pluralidade cultural e orientação sexual*. v. 10. Brasília: MEC/SEF, 1997, 164p.
- _____. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2011.
- BRZEZINSKI, Iria (Org.). *LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam*. São Paulo: Cortez, 2005.
- CANIVEZ, Patrice. *Educar o cidadão?* Campinas: Papirus, 1991.
- CASTRO, M. L. O. *A educação na Constituição de 1988 e a LDB*. Brasília: André Quicé, 1998.
- CURY, Carlos Roberto J. *O princípio da gestão democrática na educação* (2005). Disponível em: www.tvebrasil.com.br/salto. Acesso em: 21 jul. 2007.
- CURY, Carlos R. J. *[o que você precisa saber sobre...] Legislação educacional brasileira*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.
- CURY, C. *Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino*. In: OLIVEIRA, Maria A. M. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- DALBOSCO, Cláudio. *Racionalidade comunicativa e educação*. Anped. <http://www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/claudioalmirdalbosco>. Acesso em: 25 abr. 2011.
- DELORS, Jacques. *Pensamentos*. <<http://novospensamentos.blogs.sapo.pt/>> Acesso em: 12 out. 2008.
- DEMO, Pedro. *A nova LDB: ranços e avanços*. 17. ed. São Paulo: Papirus, 2004.
- DIAS, Ana L. A. e outros. *Autonomia da escola*. Disponível em: <<http://ichs.br/conifest/anais/edu>>. Acesso em: 02 abr. 2011.
- DEWEY, John. *Vida e educação*. São Paulo: Melhoramento, 1971.
- ECO, Umberto. *Cinco escritos morais*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- FAUNDEZ, Antonio. *O poder da participação*. São Paulo: Cortez, 1993 (Col. Questões da nossa época: v. 18).
- FERREIRA, Naura S. C; AGUIAR, Márcia da S. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários á prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M. Pressupostos do projeto pedagógico. In: *Revista Brasileira de Administração Escolar* (Brasília). v. 8, n. 2, jul./dez, 1992, p. 9-33. Disponível em: <http://www.educacaoonline.pro.br>. Acesso em: 19 out. 2011.

GARCIA, W E. *Tecnocratas, educadores e os dilemas da gestão*. In: FERREIRA, Aguiar (Org.). *Gestão da educação Impasses, perspectivas e compromissos*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de filosofia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. *Novo dicionário*. 5. ed. Ed. Nova Fronteira, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia geral*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico social dos conteúdos*. São Paulo: Edições Loyola, 1991.

_____. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1992.

LÜCK, Heloísa. *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. Brasília: Em aberto, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloísa. *A escola participativa – o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LUCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. Estratégias para a ação global e coletiva do ensino. *Gestão em rede*, Paraná, PUC-PR, nº 3. Renageste/Consed, nov. 1997.

MARTINS, Vicente. *O pluralismo de ideias pedagógicas*. < <http://www.direitonet.com.br/artigos/>>. Acesso em: 4 mar. 2011.

MATURANA, R. H. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Trad. de José Fernando Campos Fortes. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

MEC. *Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico*. Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.

MELO, Maria T. L. de. *Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar*. In: AGUIAR, Márcia; FERREIRA, Naura (Org.). *Gestão da educação Impasses, perspectivas e compromissos*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MICHAELIS. *Dicionário escolar língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 2008.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários a educação do futuro*. São Paulo: Cortez, 2000, 177 p.

- NAÇÕES UNIDAS. *Declaração universal dos direitos humanos*. Salvador: Paulinas, CESE, 1978.
- OLIVEIRA, Maria A. e outras. *Projeto Político-pedagógico: da construção à implementação*. In: *Gestão educacional novos olhares novas abordagens*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- OLIVEIRA, Oséias S. *O contexto neoliberal e o espaço da escola pública na promoção da cidadania: a voz dos diferentes sujeitos educacionais*. Disponível em: <http://www.anpae.org.br|congressos.antigos/simposio.2009/272>. Acesso em: 21 maio 2011.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.
- PARO, Vitor Henrique, *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*. São Paulo: Cortez, 2010.
- PAULY, Evaldo L. *Ética, educação e cidadania: questões de fundamentação teológica e filosófica da ética na educação*. São Leopoldo: Sinodal, 2002, 176p.
- PIAGET, Jean. *Sobre a pedagogia*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- REIMER, Everett. *A escola está morta*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979
- RIBEIRO, Maria das G. *O gestor como agente mobilizador e a função social da escola*. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos>>. Acesso em: 14 jun. 2011.
- RIOS, Terezinha Azeredo. *Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade*. São Paulo: Cortez, 2001.
- SANTOS, Boaventura. *Reconhecer para libertar: caminhos do cosmopolitismo multicultural*. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2003.
- SIEGEL, Norberto. *Fundamentos da educação: temas transversais e ética*. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: ASSELVI, 2005. 119p.
- SILVA, Amarisia B. e outros. *Autonomia da escola*. Disponível em: www.ichs.uchs.ufop.br/conifest/anais/EDU/edu1613htm. Acesso em: 15 abr. 2011.
- SILVA, Eurides B. da, SOUZA, Paulo N. P. dos. *Como entender e aplicar a nova LDB*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SILVA, Eurides B. da, (Org.). *A educação básica pós-LDB*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- SOUZA, Herbert. *Participação cidadã*. Disponível em: <http://www.brazilbrasil.com>. Acesso em: 25 fev. 2005.
- TAILLE, Y.; OLIVEIRA, M.; DANTAS, H. *Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão*. São Paulo: Summus, 1992.
- VALERIEN, Jean. *Gestor da escola fundamental*. São Paulo: Cortez/MEC, 1993.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 23, n. 1, jan./abr. 2007. Porto Alegre, 2007, p. 53-69.

VIGOTSKI, Lev Semenovich. *A construção do pensamento e da linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WERRI, Ana Paula; RUIZ, Adriano Rodrigues. Autonomia como objetivo na educação. *Revista Urutágua*, Maringá, ano I, n. 02, julho de 2001. Disponível em: <http://www.urutagua.uem.br//02autonomia.htm>. Acesso em: 20 set. 2011.

CIP – Catalogação na Publicação

B912g Brustolin, Maite Anziliero

Gestão democrática escolar : a participação como princípio pedagógico / Maite Anziliero Brustolin. – 2011.

92 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, 2011.

Orientação: Prof. Dr. Altair Alberto Fávero.

1. Educação e Estado. 2. Ensino - Legislação. 3. Escolas – Organização e administração. 4. Política e educação. I. Fávero, Altair Alberto, orientador. II. Título.

CDU: 37.014

Catalogação: Bibliotecária Jucelei Rodrigues Domingues - CRB 10/1569