

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

*Lizandro Poletto\**

**RESUMO:** O presente estudo se configura numa pesquisa bibliográfica com o intuito de enfatizar que a gestão democrática da educação pública objetiva trazer um novo olhar para a educação como um todo, passando pela condição histórica, bem como da relação existente entre educação e democracia. Parte-se da compreensão de que a busca pela gestão da educação pública passa, impreterivelmente, pela participação da comunidade, pelo trabalho em equipe e implementação do Projeto Político Pedagógico. A partir de tais pressupostos, a questão norteadora do presente estudo buscou estabelecer quais os elementos envolvidos numa gestão democrática. Nesse sentido, os objetivos dizem respeito a estudar a gestão democrática na educação pública brasileira, pesquisar em bibliografia existente, a contextualização histórica da gestão democrática no Brasil, compreender como a educação e a democracia são âmbitos envolvidos na contextualização histórica da gestão democrática e identificar como acontece a busca por uma gestão democrática de fato, bem como qual a importância da participação da comunidade, do trabalho em equipe e do Projeto Político Pedagógico. Conclui-se que ao buscar aprofundar o tema da gestão democrática, percebe-se que isto demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão, para contribuir com o bom andamento escolar. Entende-se por organização escolar as ações diárias de pessoas que interagem entre si para atingir determinados objetivos pré-definidos, que norteiam pela relevância social de um determinado contexto onde se insere.

**PALAVRAS-CHAVES:** Educação. Gestão Democrática. Participação.

---

**ABSTRACT:** The present study sets a literature search in order to emphasize that the democratic management of public education aims to bring a fresh look to education as a whole, through the historical condition as well as the relationship between education and democracy. Starting from the understanding that the search for the management of public education shall, by no later community involvement. By teamwork and implementation of the Political Pedagogical Project. From these assumptions, the research question of this study sought to establish which elements involved in a democratic management. In this sense, the goals relate to study the democratic management in the Brazilian public education, research on existing literature, the historical context of democratic management in Brazil to understand how education and democracy are areas involved in the historical context of democratic management. Identify how the search for a democratic management fact happens and what is the importance of community participation, teamwork and Political Pedagogical Project. It is concluded that in seeking to deepen the theme of democratic management, one realizes that this demands greater participation of all stakeholders in the decision making process of the school, also involving them in the performance of multiple tasks management, thus

---

\* Mestre em História pela UFPR. Professor do curso de Pedagogia do Instituto Superior de Educação da Faculdade Alfredo Nasser, Aparecida de Goiânia.

contributing to good academic progress. It is understood by school organization's everyday actions of people interacting with each other to achieve certain pre - defined goals, these goals that guide the social relevance of a particular context in which it operates.

**KEYWORDS:** Education. Democratic Management. Participation.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O tema, que diz respeito à gestão democrática na educação pública, justifica-se pelo fato de acreditar que, com o avanço da tecnologia, o homem moderno cada vez mais tende a ser individualista e não querer participar do trabalho em equipe. Na escola não é diferente e vários são os fatores que levam os agentes da educação a se isolarem. Na contramão, ouve-se falar muito em gestão democrática.

Esta última pressupõe a competência, promoção, criação e sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que entende que é por esta participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. Esta, sem dúvida, é a relevância social subjacente a uma gestão democrática.

O presente tema justifica-se porque estas e outras questões supracitadas são abordadas por muitos autores do meio acadêmico e educacional. Ninguém discorda de que as mudanças educacionais propostas para a educação pública ampliaram o acesso a todas as pessoas à educação.

Entretanto, as salas de aula e as instalações das escolas não mudaram. Pelo menos, na maioria delas. Continuam tendo quatro paredes, professor, giz e lousa. Pouquíssimas foram as que melhoraram seus espaços físicos, ganharam novos equipamentos e buscaram uma gestão participativa. Frente a tais justificativas, questiona-se: quais os elementos envolvidos numa gestão democrática?

A partir de tal problemática, estabeleceram-se os objetivos de estudar a gestão democrática na educação pública brasileira; pesquisar em bibliografia existente, a contextualização histórica da gestão democrática no Brasil; compreender como a educação e a democracia são âmbitos envolvidos na contextualização histórica da gestão democrática; e, identificar como acontece a busca por uma gestão democrática de fato, bem como qual a

importância da participação da comunidade, do trabalho em equipe e do Projeto Político Pedagógico.

Com os objetivos delineados, a pesquisa que se implementou para o trabalho foi a bibliográfica, buscando em bibliografias de entidades públicas, bem como pessoais, o referencial teórico necessário.

O caminho que se seguiu, então, foi o delineamento do contexto histórico da gestão democrática no Brasil, bem como da educação e democracia.

A seguir a questão da busca ou de como se busca implementar uma gestão democrática na educação pública, revelando a importância da participação da comunidade, da realização de um trabalho em equipe e da implementação do Projeto Político Pedagógico.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA**

### **2.1 Contexto Histórico no Brasil**

No Brasil, o fenômeno interno, chamado de crise brasileira, que se desvelou na década de 1980, designava a mudança de regime, crise da dívida externa, desequilíbrio das finanças, inflação descontrolada, fracassos sucessivos, alteração na legislação por conta da mudança ditatorial para a democrática, que culminou na Constituição de 1988.

O país experimentara alguns “picos” de crescimento econômico, os resultados mais visíveis diziam respeito aos serviços públicos deficitários e ao sofrimento imposto à sociedade, principalmente aos trabalhadores assalariados.

O modelo de desenvolvimento acima discutido se esgotara por conta da dívida externa, do esvaziamento industrial, do redirecionamento do capital estrangeiro e pela falência financeira do Estado brasileiro (BRUM, 1999).

Quanto ao esgotamento da matriz industrial, é possível considerar que face ao desenvolvimento que possibilitou que o Brasil pudesse produzir internamente quase tudo o que consumia e ainda exportar o excedente, criou-se uma casta de empresários acomodados, com pouco investimento científico e tecnológico, bem como pouco se investiu em formação humana.

Logo, a competitividade não fora suplantada por falta, justamente, destes quesitos. Assim, a indústria nacional sucumbe frente às economias do Primeiro Mundo (novas e

modernas máquinas, novos processos de produção...) que tinham condições de fazer preço e criar qualidade nos produtos.

A globalização força os países a investirem em ciência e tecnologia como forma de permanecerem no rol dos países vistos e o Brasil não tem uma história que propicie condições para tanto.

Com as restrições de empréstimos ao país, o montante se avolumou e os juros cresceram, o que levou a uma crise da dívida externa, pois, o país não conseguiu “dar a volta” na situação e ficou a mercê dos organismos internacionais. Tudo que havia de riqueza era transferido diretamente para o pagamento dos juros (BRUM, 1999).

Fortificados, os países desenvolvidos passam a criar os blocos econômicos que estreitam relações regionais, impõem condições e restringem as ações aos demais mercados.

Com a crise da dívida externa, o Brasil gasta tudo o que tem, torna-se um país falido, a economia pára, a dívida interna aumenta, e os estados e municípios são chamados a transferir parte de suas receitas à União, tudo devidamente legalizado e regulamentado pela Constituição de 1988. Mesmo assim, a União não consegue romper as amarras da falta de recursos econômicos, pois não há investimentos públicos em contrapartida à especulação financeira (BRUM, 1999).

Algo chama a atenção neste cenário: um único projeto de desenvolvimento fora pensado para o Brasil, aquele acima comentado, implementado pelo governo militar, após a derrocada, o país ficou sem objetivos. Como traçar meios para chegar a fim algum?

O que se seguiu foi o divórcio das forças sociais e políticas, não havia um norte, uma compreensão devida da crise. Além da pobreza econômica, havia a pobreza da incapacidade de compreensão e de formulação de estratégias dos governantes. Como motivo: somente a ânsia pela sobrevivência num contexto urbano sucateado e um contexto rural desmantelado (BRUM, 1999).

Este era o contexto em que, segundo Krawczyk (1999, p. 113), nasce o tema da gestão da escola no Brasil:

Desde o início da década de 1980 o tema da gestão da escola e sua autonomia vem ganhando destaque merecido nos debates políticos e pedagógicos sobre a escola pública. No quadro da luta pela construção de uma sociedade democrática, uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi a conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola, por meio de instâncias como os conselhos de escola.

Acontece que a crise revelada na década de 1980, no Brasil, trouxe à tona a forma deficitária com que a gestão do Estado implementava o sistema educacional.

Segundo Ramos (2002, p. 1), este último se encontrava “defasado em relação aos processos educativos com as novas tecnologias; com falta de qualidade dos serviços oferecidos; com falta de relação entre os currículos e a realidade social; com iniquidade de acesso e permanência nas escolas”.

Sob esta ótica, Castro (1999 apud RAMOS, 2002) revela que dois foram os consensos feitos em função da educação pública: o primeiro diz respeito à importância da qualidade da educação e de seu caráter generalista, que levou em consideração o contexto internacional cada vez mais competitivo; o segundo, por sua vez, acerca da necessidade de reestruturação dos sistemas de gestão e financiamento das políticas educacionais, com ênfase na redefinição dos papéis do Estado e nas esferas subnacionais, no tocante ao planejamento, à implementação e à avaliação dos programas governamentais.

Mas, a situação política/econômica do país segue e, com a década de 1990, há o escancarar de uma política de ditame norte-americano, que renegocia dívidas de países ditos subdesenvolvidos e rende os mercados à abertura externa (para impor seu ritmo), além de aprofundar a crise iniciada em 1980.

Os reflexos de uma agricultura empobrecida atingiram as demais áreas sociais, principalmente no que tange ao emprego, ou melhor dizendo, ao desemprego.

Ramos (2002, p. 1) destaca que:

Foi nessa perspectiva que a década de 90 desenhou, então, um acelerado processo de redefinição de políticas educacionais, como um dos sinais de modernização do Estado (introduzindo a racionalidade na gestão), fundamentalmente, conforme Draibe (1999), por meio dos processos de desconcentração do poder decisório de suas estruturas organizacionais e de descentralização federativa de sua administração, em contraposição ao sistema autoritário da política de décadas anteriores.

Por mais que a atitude de descentralizar e desconcentrar a política educacional fosse boa, as condições sociais apresentadas pelo país deixavam, cada vez mais, a desejar. Não tinha como desvincular uma coisa da outra, ou seja, a educação está diretamente ligada à condição social, política, econômica e cultural do país. Ramos (2002, p. 1) diz: “Por essa razão, nem a escola nem a comunidade escolar próxima gozavam de qualquer autonomia em matéria financeira, administrativa e mesmo pedagógica”.

Como pensar então num projeto de educação voltado para a gestão democrática? Com certeza, esta indagação passa pela questão das condições sociais e de participação dadas à população.

Para Paro (2004, p. 10), “Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras”. Caso contrário, o que se estará fazendo é a pura reprodução dos moldes societários vigentes repletos, que são de interesses antagônicos.

Assim, acredita-se que o primeiro ponto a ser destacado para o entendimento de como se processa a busca pela gestão democrática na escola pública é a reflexão que se faz necessária quanto ao que seja educação e democracia.

## 2.2 Educação e Democracia

Para falar em democracia, necessário é retomar o caminho da humanização do homem, que é potencializado no ato fundamental do trabalho. Este toma forma de ação transformadora da realidade social e responde avidamente aos desafios impostos, inclusos os da natureza. Melhor dizendo, é o trabalho que permite ao ser dispor a natureza a seu favor, em contraponto que este mesmo homem, é mutável, passando pelo processo de humanização mediante o trabalho. Marx (2002, p. 211-212) ressalta um importante processo:

Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colmeia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador.

Ao pensar, o homem diferencia-se do animal, afinal o refletir encontra-se no trabalho humano, faz parte do homem. Dito isto, a relação homem-natureza é entendida como relação social que constrói um quadro de vida, condição de reprodução da própria sociedade. Isto porque o animal se torna homem por meio do trabalho, por dar respostas às necessidades que as exigem.

É fato que o trabalho tanto liberta quanto aliena o homem, o adulto, que sem dúvida é o trabalhador de hoje. No entanto, o trabalho poderá denotar uma dualidade, que para alguns é sinônimo de desvalorização e, para outros, riqueza.

As modificações ocorridas no mundo do trabalho, em face da globalização da economia e da produtividade, têm trazido significativas mudanças nos processos sociais para a vida do trabalhador. E, segundo Andrade Filho (1999, p. 73), “É a partir do ser social que vamos entender os processos sociais da globalização capitalista numa perspectiva do trabalho humano”.

Logo, a intensificação do trabalho, do controle e o medo da perda do emprego, causado pelas novas formas de organização do trabalho, produzem divergências de diversas naturezas, o que deixa o trabalhador mais exposto e mais distante de seus direitos.

O trabalho acaba por ser transformado num instrumento de controle social do indivíduo porque os homens que o realizam devem ser dirigidos por finalidades determinadas, pois o mundo do trabalho é competitivo e exige muito aperfeiçoamento e tecnologia, com salários insuficientes.

Na lógica capitalista, é preciso trabalhar muito para ganhar pouco. Assim, a busca constante ao poder individual tornou-se uma necessidade da atualidade, como já prescrevia Marx (2002, p. 219): “O processo de trabalho é um processo que ocorre entre coisas que o capitalista comprou, entre coisas que lhe pertencem. O produto desse processo pertence-lhe do mesmo modo que o produto do processo de fermentação em sua adega”.

Embora o avanço tecnológico, enquanto condicionante de transformação, seja adotado como realidade concreta, que não se dispensou a todos, o grande processo de automatização e o desemprego decorrentes deste processo são listados como argumentos da perda da estabilidade do emprego, a qual se tornou privilégio de uma minoria.

Tal dinâmica subordina-se à lógica da concorrência, sendo impulsionada pela exploração, com o objetivo de elevar a taxa de mais valia e o controle do processo de trabalho pelo capital.

Como essência o modo de produção e a ideologia liberal não sofreram nenhuma alteração, a não ser pela nova denominação: neoliberalismo. E, este não é somente um sistema econômico, ele cria uma cultura de relacionamento com as pessoas que passam a se verem como adversários, influenciando sobremaneira as relações com o trabalho.

Face às relações de trabalho, fundam-se as implicações da educação e sua estreita ligação com o mundo do trabalho. Aliado à demanda do mercado capitalista, tal fator merece ser analisado à luz das leis.

Depois de dez anos de desalento induzido por governos militares que pareciam solidamente instalados pelo Golpe de Estado de março-abril de 1964, a ponto de ter sido defendido o abandono das práticas de participação eleitoral (supostamente inúteis), a insistência das forças políticas empenhadas na conquista das liberdades democráticas mostrou-se válida, ganhando adeptos a cada eleição (CUNHA; GOES, 1994, p. 11).

A polêmica citada acima ressurgiu na década de 80, com o avanço impetuoso de tecnologias derivadas da microeletrônica (comando numérico, automação, informatização na indústria e nos serviços), em função de seus impactos sobre o nível de emprego, qualificação e desqualificação de amplos segmentos da força de trabalho, bem como seus requisitos em termos de reorganização das fábricas, dos sistemas e hierarquias técnicas e administrativas e da comunicação interna das empresas.

É assim que os grupos organizados que fazem parte de determinada sociedade têm conquistas graças às lutas de classes que compõem tal sociedade. Luta esta em que o poder é representado pela classe dominante. Logo, esta reage protelando que a democracia é ameaçada pela comoção da sociedade civil. Tudo graças aos determinantes postos pela elite. À luz de Dalarosa (1998, p. 21):

Governos são eleitos e são obrigados a prestar contas de suas ações perante um parlamento ou legislativo, o cidadão ainda não faz parte da esfera pública, porém, se faz presente via representantes que agem junto aos outros representantes da sociedade civil. O cidadão tem os direitos e o Estado tem os deveres, a partir dos quais serviços são prestados à sociedade ou aos ‘cidadão-cliente’ ou ‘usuários’.

Os “cidadãos-clientes” citados fazem parte da sociedade civil, que designa instituições representantes de vários elementos da vida social – totalmente externos ao Estado – ou seja, existem sem a necessidade de um Estado, porém, interage com o mesmo.

Pois, o Estado é legitimado pelas ações dos indivíduos que compõem a sociedade civil, tornando-se assim útil e necessário, onde o cidadão além de ter alguém que exerce direitos, cumpre deveres ou tem liberdade junto ao Estado, paralelamente exerce a titularidade, mesmo que parcial, de uma função: é a participação no poder político como forma de democracia. “Nesta perspectiva, pensamos ser a educação um meio essencial para formar o cidadão ativo e participativo ‘governante potencial’ e não apenas um ‘consumidor’ de direitos e deveres”. (DALAROSA, 1998, p. 28).

Foi, todavia, nas últimas décadas, à luz da aceleração da produção e difusão de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, que o modelo convencional, de uma educação que



consERVE, reproduza e transmita um saber e uma cultura “acabados”, passou a sofrer críticas mais profundas, dirigidas também às instituições que a sustentem.

De fato, o desenvolvimento das ciências e tecnologias no período pós-guerra, ultrapassou de longe tudo que foi descoberto na milenar história da espécie humana. Assim, a educação torna-se um instrumento de luta na busca da elevação do nível cultural das massas, condição necessária para a existência de um Estado vinculado a todos que vivem sob sua égide.

Não se afigura mais possível “educar” despejando conhecimentos em cabeças vazias, com objetivo de formar leitores de catálogos e de manuais. Abandonando a pedagogia tradicional, repetitiva, monótona e repressiva torna-se prioritário e fundamental o desenvolvimento da reflexão crítica e da curiosidade intelectual, que resulta numa formação científica e cultural além da especialização estreita, mas segundo determinadas vocações profissionais.

Postula-se a necessidade de desenvolver concepções e práticas educacionais inovadoras, em função das tendências tecnológicas e econômicas da sociedade industrial, ou seja, em função da real cidadania.

Mas a questão é: como garantir uma educação pública de qualidade que venha a garantir ao cidadão o exercício da democracia? Frente à pretensa neutralidade da ciência, e a instrumentalidade da tecnologia, que fazem parte do imaginário social da nossa época, postula-se a expansão ilimitada de uma pseudo-racionalidade num mundo onde os conhecimentos científicos e tecnológicos são postos a serviço da dominação e da exploração.

No sistema de ensino brasileiro existe um “espaço” para a educação do cidadão - na maioria das vezes como mero ornamento retórico ou, então, confundida com um vago civismo ou “patriotismo”, o qual, evidentemente, varia muito de acordo com as concepções dos principais dirigentes educacionais.

Ora, a educação é inerente à sociedade humana, originando-se do mesmo processo que deu origem ao homem. Desde que o homem é homem ele vive em sociedade e se desenvolve pela mediação da educação. A humanidade se constitui a partir do momento em que determinada espécie natural de seres vivos se destacou da natureza e, em lugar de sobreviver adaptando-se a ela necessitou, para continuar existindo adaptar a natureza a si. (SAVIANI, 1998, p. 1).

Além disso, a “educação para a cidadania”, presente como objetivo precípua em todos os programas oficiais das secretarias de Educação, estaduais e municipais, independe do

compromisso explícito dos diversos governantes com a prática democrática. Mas não existe, ainda, a educação para a democracia, entendida, a partir da óbvia universalização do acesso de todos à escola, tanto para a formação de governados quanto de governantes.

Percebe-se que há uma relação de poder que se baseia a partir de determinada estrutura econômica, o que faz com que fatores sociais, como o devido custeio da educação pública fique em segundo plano. Na sociedade capitalista, fundada na propriedade privada e estruturada em classes, as relações políticas possuem como base tais relações que têm, no Estado o avalista. Estado este que se torna cada vez mais dependente do crédito dos proprietários privados.

No Brasil, com a tradicional oposição entre o “país legal” e o “país real”, a aproximação entre a realidade política e o regime democrático consagrado na Constituição vai depender, essencialmente, do esforço educacional. E a educação, ao longo da história (tanto formal quanto informal), apresenta-se como meio através do qual o sujeito busca as condições de vida necessárias para relacionar-se socialmente.

Por conta disso, deriva a importância social daqueles que sabem onde o saber passa a ser a consciência de seu lugar na sociedade, o que implica em interferência política como exercício da democracia. E, “de fato, é agora que começa a se propor novamente o problema do como e quanto instruir, quem é, destinado não tanto ao domínio, mas à produção” (DALAROSA, 1998, p. 44).

Trabalhar com uma concepção mais ampla de educação, norteadas pelas diversas formas educativas, que perpassam o interior das relações sociais, entre estas as relações de trabalho, pensado como ato político e produtivo, implica em reconhecer que existe um tempo/espço em cada sociedade, que precisa ser respeitado. Dentre estas formas, Demo (2000, p. 9), destaca que:

Entre educação e conhecimento (e&c) há relação estreita, quase coincidente para muitos. Na linguagem tradicional – que ainda aprecia termos como ensino, instrução, treinamento – educação é apenas procedimento preferencial de ‘aquisição’ do conhecimento, ainda que se acrescente sempre a ideia vaga, quase perdida, da cidadania. Em primeiro plano aparece a focalização da educação sobre o conhecimento, seja, por vezes, reconhecendo a importância vital do conhecimento para vida das pessoas e sociedades, seja, mais comumente, reduzindo educação a conhecimento, mesmo que reprodutivo.

O discurso dos meios de comunicação conclama que o mundo encontra-se em plena era do conhecimento, onde o sistema produtivo não usa somente capital, mas também o

conhecimento como fator essencial. É a competitividade que exige cada vez mais do conhecimento como estratégia de renovação produtiva e da educação para que os trabalhadores possam contar no processo de inovação tecnológica.

Tal processo se dá desde que se ingressa na escola, pois, quando o indivíduo vai à escola para estudar, entende-se por tal estudo o manejo do conhecimento, mais consideravelmente que a educação. Trata-se de grande polêmica onde o conceito de educação é intrinsecamente interminável.

É necessário que haja consciência da importância de se ter educação, não só voltada ao mundo do trabalho nas atuais condições, bem como a participação das estruturas sociais e políticas. Percebe-se, pelos apontamentos aqui feitos, que a compreensão do que seja democracia é ainda muito efêmera no Brasil. Ora porque colocar a educação como fator de desenvolvimento autônomo? Luce e Medeiros (2004, p. 2) lembram que:

Pensar a autonomia é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois se pode crer na ideia de liberdade total ou independência, quando temos de considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional. Por isso, deve ser muito bem trabalhada, a fim de equacionar a possibilidade de direcionamento camuflado das decisões, ou a desarticulação total entre as diferentes esferas, ou o domínio de um determinado grupo, ou, ainda, a desconsideração das questões mais amplas que envolvem a escola.

### **3 EM BUSCA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

#### **3.1 Participação da comunidade**

Perante todo o contexto nos itens acima delineados, acredita-se serem interessantes os questionamentos de Luce e Medeiros (2004, p. 1):

Como essa tendência é vivida nas escolas e nos sistemas educacionais? Quais são as diferentes possibilidades de vivenciar processos de descentralização e autonomia nas escolas e nos sistemas? Que desafios precisam ser enfrentados, considerando uma tradição autoritária e centralizadora, comum em tantos países, dentre eles o Brasil? De que modo oportunizar a participação da comunidade educativa, a partir da diversidade dos diferentes atores sociais? Qual a relação entre democratização da escola e qualidade de ensino? O que se entende por gestão democrática na educação? Essas são algumas das preocupações que surgem quando se busca implementar processos de descentralização e autonomia no campo da educação.

Tais questionamentos supracitados surgem no momento de pensar a gestão democrática da educação, visto que ela está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social, ou seja, na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também, a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação.

Afinal, quando as pessoas, que estão de alguma maneira ligadas à escola, mostram-se interessadas pelas ações que ali acontecem, bem como tomam a iniciativa de participar do trabalho que ali é realizado, acabam conquistando, cada vez mais, outros espaços e inserindo-se como membros efetivos daquela comunidade (SILVA, 2007).

O espaço existe e é de fato, inclusive, da comunidade, mesmo que, para ocupá-lo, seus membros necessitem participar, a princípio, de forma restrita e diretamente ligada aos aspectos físicos e financeiros; é imprescindível que isso comece a acontecer. Demo (2000 apud SILVA, 2007, p. 28) afirma que “não existe participação suficiente ou acabada. Não existe como dádiva ou como espaço preexistente. Existe somente na medida de sua própria conquista”.

Até porque, se existem infinitas formas de poder, implícitas nas ações e reações que acontecem na escola e envolvem seus atores, como pode a comunidade entrar ali sem que conquiste esse espaço? Assim, Paro (2004, p. 25) reforça:

Se a escola, em seu dia a dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas?

A partir da participação da comunidade, torna-se possível compreender melhor o funcionamento da escola. Participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola.

Nesse sentido, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar a prática da participação dos pais e alunos, que vão aprender a sentirem-se responsáveis pelas decisões que as afetam num âmbito mais amplo da sociedade.

Nisto é que reside a importância da educação como um fator que pode, e muito, contribuir com o despertar dos cidadãos para que se tornem conscientes de seus reais direitos e deveres. Muitos, entendendo que estão cumprindo um dever, na verdade, muitas vezes, estão exercendo um direito. Que a educação seja o início de uma ampla participação dos cidadãos em todas as instâncias sociais de nossa sociedade (SILVA, 2007, p. 29).

Nesses princípios está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade. A organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação.

Não se pode achar que a gestão escolar democrática permitirá que se acabe com todos os males que afligem a escola pública. Sua principal função é garantir a união de esforços, que visa atingir as metas e objetivos da instituição.

É necessário considerar que a educação não pode fazer as transformações necessárias na sociedade brasileira sozinha, mas é necessário que se reconheça que a transformação social jamais se concretizará ou mesmo se consolidará se não houver uma educação que propicie a formação de um aluno cidadão. Paro (2004, p. 25) lembra que “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”.

A importância da gestão escolar democrática e, portanto, participativa reside no fato de evidenciar a relevância da participação democrática, que deverá ocorrer dentro de princípios de comprometimento responsável, sem os quais não se pode surgir uma consciência crítica sobre o papel que se ocupa na sociedade.

Sua implementação representa uma exigência da própria sociedade, que percebe essa forma de gestão como um comprometimento maior com o ensino público, cujo centro de atuação não pode ser restringido aos gabinetes dos órgãos públicos, que nem sempre possuem uma avaliação correta da situação da comunidade em que a escola está inserida. A participação comunitária tende a render resultados mais coerentes com a situação vivenciada pelos principais agentes que formam a estrutura da escola como um todo.

Assim, tem-se a resposta a esta questão quando se consideram as mudanças como fundamentais para superar um contexto organizacional, relacionado com a estrutura da escola, que não consegue acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade:

Como fica a organização educacional neste contexto? A primeira reação é dizer que fica mal. As escolas de qualquer nível são, tradicionalmente, conservadoras. Salvo algumas poucas experiências pontuais e localizadas, as mudanças no setor educacional processam-se muito vagarosamente. Neste aspecto é que a escola terá que enfrentar algumas questões de fundo na virada do milênio. Será possível incorporar os avanços da tecnologia, das comunicações, das novas ocupações sociais

e as novas formas de gestão na vida diária das escolas e, acima de tudo, na prática pedagógica dos professores? A tarefa não é simples e não poderá ser respondida sem um processo de discussão, conscientização e adoção de novas posturas por parte de quem faz educação. No momento em que todas as organizações passam por transformações, as escolas não poderão mais se isolar em suas práticas e manterem-se alheias às mudanças que ocorrem na sociedade e, especialmente, na vida dos alunos (FINGER, 1996, p. 108).

Nesse aspecto, fica evidente que os desafios só podem ser superados quando houver uma participação efetiva, diante de um debate amplo, entre os vários setores que compõe a escola. Não há como desconsiderar que a sociedade reflete diretamente nas ações das escolas, no sentido de estimular a incorporação de hábitos correntes, como forma de permitir ao aluno uma socialização nos moldes ou modelos que estão em vigência.

Se existe a percepção de que a educação pode se tornar um elemento decisivo para a formação de um aluno cidadão, cabe à instituição, sobretudo a pública, assumir uma postura coerente com essa condição. Ressalta-se, mais uma vez, a importância da gestão escolar participativa, que se traduz num instrumento essencial para a coesão de esforços, com o intuito de estabelecer uma escola pública preparada para atender às exigências sociais existentes, no que se refere ao ensino, mais especificamente, na formação de um aluno bem preparado para a vida em sociedade.

A participação efetiva dos membros relacionados à estrutura escolar permite identificar de forma clara toda uma realidade que deve principiar uma educação voltada às necessidades da comunidade. Para Paro (2004, p. 40), “É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade”.

Isso não significa afirmar que a escola precisa se submeter a determinadas vontades, mas que consiga compreender toda uma realidade que influenciará diretamente na forma de comportamento dos alunos, aplicando os conceitos de uma educação transformadora, que busque em primeiro lugar formar um cidadão. Esta é a educação que se almeja atualmente, fato que só pode ser concretizado por meio de uma gestão democrática, que evidencia sua importância num projeto maior envolvendo a escola pública e tende a se tornar um importante centro de referência social.

Para que se perceba a relevância desse tipo de gestão na escola, que almeja estar integrada aos anseios coletivos e à educação imbuída dos conceitos de cidadania, pode ser observado o seguinte:

Se falamos ‘gestão democrática da escola’, parece-me já estar necessariamente implícita a participação da população em tal processo. Quando, entretanto, destacamos a ‘gestão democrática da escola’, para examinar as relações que tal gestão tem com a comunidade, parece-me que estamos imputando a ela um caráter de exterioridade ao processo democrático que se daria no interior da escola, como se, consubstanciada a democracia na unidade escolar, a comunidade fosse apenas mais um fator a ser administrado por meio das ‘relações’ que com ela se estabelecessem (PARO, 2004, p. 15).

A questão da cidadania é um aspecto a ser desenvolvido nas ações pedagógicas, visando a formação de um aluno mais bem preparado para a convivência social, de modo que os exemplos de uma participação responsável e efetiva tornam possível contemplar de forma mais ampla essa condição.

Indica-se que a estrutura escolar se reveste de toda uma prática que visa realçar os elementos democráticos essenciais, para que se forme um propósito de valorização do cidadão dentro de um espaço público, que é uma referência importante em nossa sociedade. Apesar das dificuldades dos últimos tempos, justifica-se ainda mais uma interação maior com a sociedade, para que se compartilhem também os problemas. Assim, todos passam a ser parte da solução.

A escola passa a descentralizar seus canais de comunicação, buscar subsídios junto a diferentes estâncias sociais e valorizar a participação individual dentro de um processo democrático único, se constituindo de um fórum de ideias que valoriza o ensino, a escola e a educação como elementos propulsores de uma profunda mudança nos conceitos que guiam a ação política de nosso país.

“No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado”. (FERREIRA, 2000, p. 79).

Desta forma, a gestão democrática representa a democratização das discussões relativas à escola e seu papel na comunidade. Todos terão a preocupação de acrescentar elementos de progressão e não apenas de críticas sobre a estrutura das escolas públicas, cuja precariedade em que se encontra é do conhecimento geral.

Cabe à comunidade assumir a postura de auxiliar na construção de uma escola coerente com as necessidades existentes, sem com isso extrair o ônus de uma educação de qualidade que o Estado deve proporcionar. Há, então, um equilíbrio de ações, todas visando construir uma escola nova, que permita a adoção de uma educação cidadã, objetivo principal de uma instituição de ensino.



Essa perspectiva é evidenciada por Ferreira (2000, p. 80), com a seguinte afirmação:

Nessas perspectivas, 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 subjetivas em que elas se efetivam, tal compreensão coloca o papel dessas políticas e, particularmente, da efetivação da gestão democrática como ações sempre orientadas por escolhas (prioridades, vínculos, compromissos) nem sempre manifestas, que retratam interesses e funções, objeto da articulação pela estruturação do sistema escolar entre o Estado na preparação em que este deixa de ser visto como mero mediador de interesses antagônicos, ao situar-se à luz da correlação de forças que se travam no âmbito da sociedade civil e política [...] em que o papel da superestrutura não é meramente mecânico, mas catalisador de uma ação de retorno ativa.

Entre essas situações, a escola pode auxiliar na comunidade com o objetivo de concretizar um trabalho de prevenção, como também de abertura, indicando o alcance de medidas relacionadas com a gestão democrática.

Essa relação que se estabelece entre escola e comunidade cria vínculos que tornam mais fácil a participação, que sempre visa uma transformação positiva, resultando numa união que facilita concretizar objetivos individualizados. Estes objetivos estão relacionados ao crescimento de uma identidade social, evidenciada pela gestão democrática, que identifica, mais uma vez, sua importância dentro da escola; e, fortalece seus vínculos com a comunidade, dentro de um ambiente propício a ação coletiva.

Reconhece-se a relevância dessa nova concepção, com as seguintes ponderações:

As boas intenções não bastam, nem uma hábil mistura de convicção e civismo. É preciso que se criem situações que facilitem verdadeiras aprendizagens, tomadas de consciência, construção de valores, de uma identidade moral e cívica. Ao se começar esse trabalho didático, percebe-se que uma educação para a cidadania não pode ser limitada a uma grade horária e que a formação do cidadão se esconde, na escola, no coração da construção de saberes. Não se trata apenas de incutir um modelo para que os alunos o levem pela vida afora, mas de colocá-lo em prática aqui e agora, para torná-lo confiável e, simultaneamente, para que sejam extraídos benefícios imediatos (GADOTTI, 1993, p. 56).

Dentro de uma educação voltada para aspectos da cidadania, certos elementos são inerentes a esse processo, como uma visão democrática da participação, além de estabelecer vínculos entre a teoria e a prática, permitindo uma visão mais acurada da realidade. A gestão escolar democrática representa uma chance de concretizar uma nova relação entre a escola e a sociedade, na valorização dos elementos educacionais e também na conscientização de que participação é um aspecto fundamental para quem deseja ser cidadão.



Relembra-se que, como gestão democrática, pode-se entender uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório. Cabe, então, ao diretor da escola promover o envolvimento e a valorização de professores e funcionários no processo da gestão escolar.

É proposta, na busca desta mudança, uma reflexão da tão sonhada gestão democrática. A integração entre a comunidade e a escola tem um significado que extrapola o âmbito da sala de aula, na medida em que educa toda a comunidade para o exercício da cidadania.

Pais, professores e funcionários sentem-se convocados para a missão de orientar o futuro das novas gerações, e estas, apropriando-se dos mecanismos da democracia, começam a imbuir-se do sentido de responsabilidade e da solidariedade social, fundamentos da cidadania.

Com respeito à diversidade de interesses dos grupos que se relacionam no interior da escola, há que se reconhecer, preliminarmente, a identidade de interesses sociais estratégicos por parte de professores, demais funcionários, alunos e pais, já que, na escola pública que atende as camadas populares, todos são trabalhadores, no sentido mais amplo do termo (PARO, 2004, p. 46).

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho, problemas e questões relativas à escola, adota-se a abordagem participativa, em que aos responsáveis pela gestão compete promover e sustentar um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Para tanto, os gestores devem criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais, como:

Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.  
 Promover um clima de confiança.  
 Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.  
 Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.  
 Estabelecer demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas.  
 Desenvolver a prática de assumir responsabilidade em conjunto (LUCK, 1998, p. 18-19).

Com o envolvimento de todos, pode-se conhecer melhor o conjunto das necessidades e opiniões. A gestão participativa tem papel primordial neste processo. A base deste encaminhamento está no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é

delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades assumidas em conjunto.

Como características básicas da gestão democrática, pode-se elencar: “compartilhamento de autoridade; delegação de poder; responsabilidades assumidas em conjunto; valorização e mobilização da sinergia da equipe; compartilhamento constante e aberto de informações” (FERREIRA, 2000, p. 39).

Assim, há algumas tendências encontradas na gestão democrática a destacar como elemento significativo entre as variáveis identificadas em “escolas eficazes”: a mudança de papel do diretor na gestão da escola e os vários elementos da tendência para autonomia escolar ou gestão descentralizada.

Quanto às estratégias para facilitar a participação de todos na gestão democrática, dá-se maior ênfase a possibilidade de:

Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada.  
Estimular a participação dos membros da comunidade escolar.  
Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efetivação.  
Transformar boas ideias individuais em ideias coletivas.  
Garantir recursos necessários para apoiar os esforços participativos.  
Prover reconhecimento coletivo para participação e pela conclusão de tarefas.  
(FERREIRA, 2000, p. 40).

À medida que o ensino básico ganha importância na vida, a função da direção da escola torna-se cada vez mais uma função de responsabilidade não só no domínio administrativo, social e moral, mas em domínios que se alargam todos os dias. Por essa razão, a gestão assume uma importância crescente.

Há muitos problemas na escola aos quais as leis apresentam parte da solução, precisando que o diretor tome medidas cabíveis sem entrar em contradição com os textos elaborados pela administração central.

Alguns exemplos disso são a pressão de pais para que seu filho mude de turma, professores que se recusam a participar das festas culturais da escola realizadas no mês de junho, por exemplo, entre outros.

Fala-se muito em gestão democrática principalmente na educação, porque há uma preocupação do Governo, que os pais escolham os líderes da escola de seu filho, mas não se pensou nas consequências que este gestor enfrentará na escola.

Pais e responsáveis são a peça oculta em todas as escolas. Eles não batem ponto e nem estão nos livros de chamadas. Entretanto, têm em suas mãos o poder de fechar qualquer estabelecimento de ensino, simplesmente matriculando o filho em outro local.

A escola deve ter em mente que ela é o lugar onde os pais depositam o que tem de mais precioso: seu filho e o futuro dele. A gestão democrática tem objetivo de integrar os pais cada vez mais à Instituição de Ensino. Supõe-se que, por meio da participação de pais, professores, funcionários e direção, a escola conseguirá resolver problemas em relação ao aluno, que a direção sozinha, talvez jamais conseguiria, entre eles os problemas de aprendizagem e de disciplina.

Nas reuniões de pais, é necessário assumir que a equipe de docentes tem conhecimento dos conteúdos, pois assim os primeiros ficarão tranquilizados quanto à questão pedagógica. O gestor escolar precisa estar em comunicação constante com os pais e recebendo sugestões, tirando dúvidas, e responder todas as suas solicitações para assegurar aos pais que seu filho está recebendo a melhor preparação. Paro (2004, p. 52) destaca que “O pai ou a mãe tem condições de saber que uma sala de 25 alunos é mais produtiva (*ceteris paribus*) do que uma de 40 [...]”. Ou seja, os pais podem participar da gestão, e, para trazê-los para a escola, basta envolvê-los em pequenas pesquisas e trabalhos como solicitando sua ajuda, em seguida divulgar os trabalhos dos alunos, por meio de exposições e apresentações para a comunidade.

Julga-se necessária uma nova postura de toda comunidade escolar com relação à participação nos projetos criados para o desenvolvimento pedagógico na escola. É preciso promover cursos e palestras com os pais, apresentar atividades artísticas criadas pelos alunos, entre outras atividades. Isto auxilia a escola a divulgar o seu trabalho e deixa os pais a par de todo o desenvolvimento do filho.

Quando se fala de gestão democrática deve-se colocar a comunidade como parte integrante da escola. Assim, o gestor precisa estar ciente que vai encontrar inúmeros obstáculos. Para concretizar esta participação, ele deve dispor, promover e estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades. Acredita-se que a falta de tolerância, respeito às opiniões ou advertências políticas, prejudicam a qualidade da participação em um grupo, quanto mais a busca pela gestão democrática.

Segundo Paro (1998, p. 17-18), “a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático é um caminho que se faz ao caminhar, e que não elimina a necessidade

de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

Um dos problemas mais comuns, enfrentado na escola pública, é o pouco interesse de participação dos pais na escola, pois os mesmos não valorizam a aprendizagem dos filhos. Nessas circunstâncias, o gestor pode conscientizar os pais da importância de estarem presentes na vida escolar dos estudantes, pois, caso contrário, haverá um déficit muito grande no desenvolvimento da criança.

O administrador escolar precisa estar preparado para enfrentar estes desafios, já que estes fatos estão acrescidos de uma irresponsabilidade total dos pais na vida escolar de seus filhos, pois a situação brasileira contribui para tais acontecimentos, já que o sistema paga para as famílias deixarem as crianças na escola.

Comenta-se que um dos objetivos da educação é formar indivíduo crítico e participativo. Porém, no mesmo instante o Governo dá uma bolsa para as crianças permanecerem na escola e, assim, as famílias mandam os filhos para escola não para adquirir conhecimento, mas para receber o dinheiro correspondente aos programas assistenciais. Entre eles, um exemplo é o Programa Bolsa Escola Federal ou Municipal.

O que parece faltar hoje a este respeito é o mínimo de segurança a propósito de quais são os objetivos que podem ser perseguidos para atender aos interesses das camadas trabalhadoras que se servem da escola pública já que não temos um conhecimento suficiente, rigoroso e exaustivo a respeito de quais são os interesses, quer imediato, quer estratégicos dessa população (PARO, 1998, p. 88).

Se realmente se almeja transformar as escolas, os diretores devem buscar a integração comunitária por meio da conscientização da importância do ser humano adquirir conhecimento. Mas antes de tudo, deve-se pesquisar o que os pais esperam da escola, o que eles pensam do conhecimento? Para quê serve? O que eles sonham para o futuro de seus filhos? Desta forma, estimula-se a participação dos pais nas instituições escolares.

A respeito desta indagação, o gestor necessita preocupar-se em buscar, diariamente, integrar as famílias e a comunidade no processo de participação de maneira crítica, consciente e desafiadora.

É um trabalho desafiante não só para os diretores, mas também para os familiares e a comunidade. Todos sabem que é um trabalho longo e difícil, para o qual há necessidade de pessoas que acreditam na dignidade do ser humano, na capacidade do diretor e na escola, como um dos agentes que podem provocar mudanças.

Para se alcançar esse objetivo, é necessário envolver a família e a comunidade no desenvolvimento de trabalho voluntário e na captação de recursos para financiar as ações pedagógicas. Os pais geralmente têm pouco tempo livre e não estão acostumados a uma vivência agradável nas escolas, onde costumam ser chamados apenas para solucionar problemas indisciplináveis (PARO, 2004).

Para contornar esses empecilhos é preciso a conscientização do diretor, do coordenador pedagógico e dos funcionários, para dar atenção e o melhor atendimento possível aos pais e alunos. O primeiro passo para atrair as famílias é convidá-los para festas em que se apresentam resultados de projetos pedagógicos.

Mas, a maneira mais rica e completa é incentivá-los a acompanhar, mensalmente, o desempenho dos filhos em reuniões, para observar boletim e lista de frequência, além de empregar responsabilidades a eles em algumas situações que a escola precisa de ajuda.

A participação ativa e igualmente de toda a comunidade, nas sugestões e nas decisões, é determinante para uma gestão democrática. Além dos pais, nesses encontros devem estar os estudantes, todos com voz e vez de falar.

Os docentes podem estranhar um pouco a participação dos pais em relação aos métodos e ensino. Porém, aos poucos, vão percebendo que muitas ideias podem ser usadas em ações pedagógicas.

Ninguém perde poder. Todos ganham ajudando e, assim, os encontros ficam mais ricos e decisivos. Essa ajuda deve ir cada vez mais longe, por exemplo, levá-los a conhecer a proposta pedagógica da escola, fazer uma pesquisa com as famílias para conhecer as expectativas em relação à atuação da equipe e da direção escolar (PARO, 2004).

À medida que a comunidade conhece os objetivos da escola, ela reconhecerá a necessidade de adquirir conhecimentos e dará motivação para seus filhos estarem dispostos a adquirir conhecimento. Sabe-se que os pais vêm de um sistema de ensino tradicional, ao qual seus antepassados não davam tanta importância.

A escola deve estar em contato direto com os pais para conhecer a realidade de seus filhos, interagindo num só objetivo, pois quanto maior e mais positiva for a interação entre a escola e a comunidade a que ela atende, maior a probabilidade da escola oferecer aos seus alunos um ensino harmonioso, sólido e proveitoso; melhores serão os resultados (PARO, 2004).

Reafirma-se que há muitos caminhos que poderiam conduzir ao aprofundamento das relações entre a escola e a comunidade. Algumas sugestões passam, em primeiro lugar, pelo

vínculo entre a escola e a realidade vivencial do aluno, às condições concretas de sua vida. A seguir, a escola deve estar aberta aos pais, para que tragam sua experiência, participem de programas e eventos, vejam os trabalhos e as conquistas dos filhos.

A escola deve ter claro que é dela a responsabilidade de cumprir o currículo. Mesmo que a família não elabora, é à escola que compete fornecer o ensino. Quando os professores reclamam dos alunos aos pais ou dos pais aos alunos, mascaram a falta de êxito da escola em resolver os problemas cotidianos (PARO, 2004).

É necessário ter em mente que a escola pertence à comunidade e existe para prestar serviço a ela. Quanto mais a escola conhecer as características da comunidade, mais poderá crescer na qualidade e ganhar muitos benefícios com isto. O bom contato com as famílias dos alunos é, talvez, o ponto mais importante da relação escola/comunidade.

Diante do exposto, é preciso a conscientização de todos no tocante de que existe a necessidade de dar mais tempo de permanência ao diretor eleito na escola, pois muitos projetos são impossíveis de serem realizados em apenas dois anos.

A fim de promover e garantir a participação dos pais no cotidiano da escola, deve-se organizar propostas que abranjam o aspecto pedagógico; e, buscar atividades que façam com que os pais participem ativamente das práticas pedagógicas rotineiras da escola, como colaborar nas festas internas, acompanhar os alunos em passeios realizados pelas crianças em museus, fábricas, parques, entre outros. Quando a escola cria projetos que envolvem a participação dos pais, estimula-se a concretização de tais projetos de forma interativa (PARO, 2004).

São estas algumas sugestões consideradas essenciais para desenvolver a gestão democrática na escola, fazendo com que os pais tenham orgulho em serem participantes deste processo.

Quanto à participação, constata-se:

[...] a participação é inerente à natureza social do homem, tenho acompanhado sua evolução desde a tribo e o clã dos primitivos até as associações, empresas e partidos políticos de hoje. Neste sentido, a frustração da necessidade de participar constitui uma mutilação do homem social. Tudo indica que o homem só desenvolverá seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos. O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa (BORDENAVE, 1994, p. 45).

Sendo assim, nada mais coerente que a escola dar a oportunidade para as pessoas participarem, pois se sabe que o entusiasmo pela participação vem das contribuições que ela oferece.

Assim, é de extrema importância apontar algumas promessas acerca da democratização da escola e, particularmente, de gestão escolar. Segundo Ferreira (1998), primeiro é necessário relativizar o papel da escola, por meio da problematização da relação entre sociedade e escola, situando esta última como agência contraditória e, portanto, como espaço de reprodução e resistências às relações sociais.

Em segundo lugar, recuperar a escola, enquanto local de trabalho, e trabalho docente, por meio da distinção entre este e o “regente”. Nessa ética, vincula-se a organização do trabalho pedagógico à implementação de canais de democratização das relações intra e extra-escolares, visando romper com a fragmentação da prática pedagógica. Nessa perspectiva, entende-se que:

[...] a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (FERREIRA, 1998, p. 90-91).

Em terceiro lugar, é ímpar a problematização das formas do provimento ao cargo de dirigente e a função de diretor na escola, bem como criar e consolidar novos mecanismos de democratização. Trata-se de uma luta política e, portanto, deve envolver todos os segmentos na busca da ruptura com a cultura autoritária na escola.

Rediscutir a organização do trabalho no interior da escola para além das barreiras corporativas e funcionais é mais um item a ser debatido para a busca da gestão democrática e participativa. Estes pontos, entre outros, são o destaque deste trabalho na efetivação de uma prática diferenciada dentro da escola.

Não se pode esquecer que, nesse contexto, longe de se pretender absolutizar a eleição como a forma de provimento ao cargo de diretor, entende-se que essa modalidade deve ser implementada e, constantemente, avaliada na medida em que, de modo claro ou não, a comunidade interfira nos rumos da escola, forjando novas relações, ao se contrapor àquelas que lhe negam o papel de sujeitos, que podem e devem participar das relações sociais (FERREIRA, 1998).

Ainda nessa abordagem, pode-se observar:

Assim, partimos da premissa de que a participação não deve ser confinada apenas à dimensão política do voto, mas a esta deve associar-se o construto da participação coletiva por meio da criação ou aperfeiçoamento de instrumentos que impliquem a superação dos vícios clientelísticos e das práticas autoritárias que permeiam as práticas sociais e, no bojo dessas, as práticas educativas (FERREIRA, 1998, p. 94).

Tal pensamento passa pela construção de espaços de cidadania pelos e para os trabalhadores em questão, pais dos alunos que estão dentro das escolas públicas. Entende-se que a pluralidade de projetos, que a defesa da escola pública, gratuita, democrática, participativa e de qualidade coloca-se como princípio ímpar nessa caminhada. Porém, para buscar uma gestão democrática, é preciso ter em mente que o trabalho em equipe é condição indispensável.

### 3.2 Trabalho em equipe

Para definir o que seja um trabalho em equipe, primeiro é necessário entender o que é uma equipe. Guillon (1994, p. 119) define, de maneira simplificada: “[...] uma equipe é um grupo de pessoas que trabalham juntas para atingir um fim comum”.

Na escola, quando os indivíduos trabalham em equipe, realizam mais e melhor. Entretanto, o fato de existir ou não o trabalho em equipe é uma consequência da filosofia escolar, principalmente em virtude da gestão que ali se opera. Pois, é por meio das ações do gestor, com a delegação de tarefas e liderança, que se determina o tempo e a qualidade do trabalho de toda a equipe escolar.

O trabalho em equipe ideal é aquele onde as pessoas envolvidas participam, constantemente, na elaboração, na execução e na avaliação do processo, partindo de interesses e objetivos comuns. Vianna (1986, p. 18) propõe:

Uma nova forma de ação, cuja força reside na participação de muitas pessoas, politicamente agindo em função de necessidades, interesses e objetivos comuns. Um planejamento flexível, adaptado a cada situação específica que envolva decisões comunitárias e que se constitua em processo político, vinculado à decisão na maioria. Um planejamento que tenha por objetivo final a formação do brasileiro individual e socialmente considerado, a partir do engajamento da maioria para mudanças estruturais.

Essa nova forma de ação necessita da comunicação como um elemento essencial para o intercâmbio de vivências, experiências, interações e diálogo entre os participantes do



processo enquanto pessoas livres e críticas, mas visando decisões comunitárias a fim de promover as mudanças e transformações desejadas frente à realidade. Para melhorar as formas de comunicação:

Um local de reunião que não seja a sala dos professores ou um cantinho da secretaria é o primeiro passo, porém o funcionamento da equipe também melhora com o uso de tecnologias de comunicação, como um bom sistema telefônico ou computadores pessoais ligados em rede; [...] equipamentos que permitam reuniões à distância e outras tecnologias que aumentam a possibilidade de as pessoas se comunicarem de forma rápida e eficiente (GUILLON, 1994, p. 123).

Neste sentido, é imprescindível a realização de um trabalho pedagógico, com reuniões que surtam efeito e no qual a aprendizagem se aproxime do processo natural do desenvolvimento da criança. Portanto, cabe aos próprios professores, em trabalho de equipe, refletir sobre seus métodos usados na prática escolar, reelaborando as suas próprias ações. Para Freire (1980, p. 74), “A acomodação exige uma dose mínima de criticidade. A integração, pelo contrário, exige um máximo de razão e consciência”.

Para assumir esse novo papel de agentes de educação enquanto conjunto, como parte fundamental na formação da pessoa e para a organização da sociedade, aos mesmos são propostos alguns saberes que se tornam necessários para sua vida profissional. Saberes estes que surgem como resultado do processo de aprendizagem.

Para isso, é fundamental que a formação educativa tenha como referência o saber objetivo elaborado historicamente, aliado às trocas de experiências e diálogo grupal, ou seja, o professor precisa ter conhecimento do processo educacional desenvolvido até então, para compreender a situação atual.

Em meio a inúmeras questões duvidosas, que regem o sistema educacional atual, é preciso que a equipe escolar, que não é formada só pelos professores, estar consciente de que as dificuldades são diversas, os desafios são grandes e as mudanças requerem muito esforço.

É preciso trabalho conjunto e comprometimento, pois a instabilidade exerce uma pressão muito forte para a mudança e possibilita poucas condições de preparo aos educadores, para que estes consigam formular respostas adequadas a tais questões, uma vez que cada educador possui uma vivência própria, uma cultura própria e uma formação que o conectou a um certo ponto de vista próprio e, esta subjetividade precisa estar conectada com as demais. Assim, Guillon (1994, p. 122) diz: “Ao prometermos permanecer responsáveis pelas metas da

equipe, cada um de nós tem o direito de expressar o próprio ponto de vista a respeito de todos os aspectos do esforço de equipe e de receber justa e construtiva atenção em troca”.

Dessa forma, é possível perceber que é necessário haver a troca de experiência entre os professores e isso só é possível ocorrer mediante um trabalho em equipe que possibilite ao professor oportunidades para efetivar essa troca de informações e experiências. “É preciso que quem sabe, saiba sobre tudo que ninguém sabe tudo e que ninguém tudo ignora”. (FREIRE, 1992, p. 32).

Para tanto, a educação precisa conceber a cultura como uma ferramenta pronta para ser usada no momento que se adquire consciência social dentro das relações sociais, da comunicação e do processo educacional.

Perante tal pressuposto acerca do universo cultural, a realidade do aluno precisa ser levada em conta por ocasião da preparação dos conteúdos. “Daí também que o conteúdo programático para a ação, que é de ambos, não possa ser de exclusiva eleição daqueles, mas deles e do povo”. (FREIRE, 1987, p. 87).

O aspecto a ser revisto é a não reflexão em conjunto, que é fundamental para a reconstrução dos estudos culturais, baseada num discurso que fortifique as conexões entre os trabalhadores e o cotidiano. “O momento deste buscar é o que inaugura o diálogo da educação como prática da liberdade. É o momento em que se realiza a investigação do que chamamos de *universo temático*<sup>1</sup> do povo ou o conjunto” (FREIRE, 1987, p. 87).

Ao se defender a escola como integradora e, portanto democrática, deixa-se de reconhecer a possibilidade e o direito de integração àqueles que não são tocados por ela, e mesmo assim, eles também são produtores do mundo e do saber.

Quando se depara, em sala de aula, com problemas de indisciplina ou de desinteresse dos alunos, raramente a equipe reflete se aquilo que se ensina, da forma e para quem se ensina, efetivamente, interessa.

Um dos instrumentos fundamentais na briga pela gestão democrática é exatamente o trabalho em equipe. Portanto, ter consciência e executar esse ato frequentemente, é, em última instância, possuir mais elementos para pensar sobre a realidade e sobre as condições de educação.

Em relação, ainda, ao trabalho em equipe, é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao *status* da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de

---

<sup>1</sup> Para Freire: Com a mesma conotação, usa-se a expressão *temática significativa*.

práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

Numa escola existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica.

Não restam dúvidas de que o gestor é fundamental para a qualidade do trabalho realizado dentro da escola. “O diretor criativo e inovador aparece como uma das variáveis importantes para explicar a qualidade das escolas” (CASTRO, 1999, p. 110).

Assim, como em todos os setores administrativos, há a necessidade de alguém que direcione e organize o trabalho, estabeleça regras, delimitando direitos e deveres. No setor educacional não é diferente, pois este papel pertence ao gestor e é imperativo que este saiba conduzir o trabalho, ao unir os opostos e transformar o ambiente escolar num lugar agradável e amistoso, que permita que cada membro da comunidade, dentro e fora da escola, possa participar do ambiente escolar.

Os próprios professores sabem e revelam que o gestor, como fio condutor do trabalho escolar, precisa desenvolver um trabalho em equipe, pois os problemas e as dificuldades apenas serão superados se divididos. Para tanto, o gestor é o elemento fundamental na administração escolar.

Com o avanço da tecnologia, o homem moderno cada vez mais tende a individualizar-se e não quer participar do trabalho em equipe. Diferentes fatores levam o professor a se isolar, sentir-se só e abandonado em seu trabalho, principalmente o educador em início de carreira do que aquele que já está a mais tempo atuando.

É nesse momento que o papel do gestor é fundamental, que o mesmo saiba transmitir segurança e equilíbrio àquele profissional (professor) que está buscando se autoafirmar no trabalho, junto com os demais colegas, alunos e demais funcionários no âmbito escolar. “O papel do diretor de escola deve ser definido como o de um líder educacional que conduza a escola a uma autodefinição e construção de um projeto pedagógico” (CASTRO, 1999, p. 112).

Por isso, o gestor necessita direcionar o seu trabalho de tal forma que todos que trabalharem e conviverem na escola denotem um papel essencial, não importando o que faz, se é estudante ou funcionário. É preciso existir um espaço para que cada um possa expor suas ideias e participar, integrando o trabalho e o estudo.

Em um mundo cada vez mais globalizado, tem-se a necessidade de um gestor participativo, pois o mesmo deverá estar preparado a receber a tecnologia que está acessível a qualquer cidadão. Para tanto, a escola também deverá se adequar a esse mundo que ocupa um amplo espaço na sociedade.

O gestor necessita se concentrar no desenvolvimento tecnológico do presente, mas centrando-se na moldagem do futuro. Nessa sociedade, cada indivíduo deverá estar preparado a trabalhar, com o conhecimento em organizações, ao interagir e depender do outro para um trabalho de qualidade, mesmo com conceitos, pontos de vista e culturas diferentes.

O trabalho terá maior êxito se o gestor for capaz de subdividir o trabalho, delegando tarefas aos demais: professores, funcionários e alunos que compõem as atividades escolares, mesmo que as mesmas não sejam desempenhadas a contento, pois é por meio de erros e acertos que se desenvolve um bom trabalho. Porém, segundo Paro (2004, p. 47):

Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população.

É nesse contexto que se conhece o gestor participativo e não impositivo, pois o mesmo está apto a enfrentar as mudanças que estão ocorrendo na sociedade e preparar o cidadão que frequenta a sala de aula a encarar a vida profissional, com mais qualidade e flexibilidade, para conseguir desenvolver um trabalho em equipe, não obedecendo ou impondo uma pirâmide hierárquica.

Assim, ao atender as necessidades da equipe a qual está conduzindo, o gestor repassará mais segurança e motivará os demais colegas a correr riscos, fazer novas experiências, ter uma mente mais aberta para desempenhar os papéis atribuídos e preparada para essa nova realidade: a gestão democrática, que vem trazendo uma nova visão de administração escolar, onde se quer quebrar a regra na qual um manda e o “outro” (professor, funcionário, alunos) simplesmente cumprem o que vem pré-estabelecido.

Quando alguém revestido de poder determina a ação do grupo a partir de suas ideias, de sua particular visão de mundo, ele não está conduzindo esse grupo segundo determinado paradigma, mas, sim, segundo seu posicionamento pessoal, portanto, idiossincrático. É importante destacar essa questão, para que o Plano Municipal de Educação e a Proposta Político-Pedagógica da Escola não se constituam numa

‘média’ negociada das idiossincrasias ou numa forma ideologizada – como visão distorcida da realidade (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, p. 150).

A criatividade deve fazer parte do cotidiano do gestor, pois o mesmo enfrenta situações diversas em seu trabalho, embora muitas vezes incapaz de aceitar sugestões, acaba por atrofiar sua inteligência, limitar a aquilo que sabe fazer e não permitir que um colega aponte com sabedoria a solução.

Esse tipo de gestor não se enquadra nos moldes atuais, porque, com esse tipo de atitude, limita os próprios colegas de trabalho (professores) a não sugerirem e não opinarem na decisão do diretor (gestor) escolar. “Essa difícil tarefa do administrador leva-o a caracterizar-se por um perfil de mediador, que exige equilíbrio profissional, para lidar com as tensões entre alunos, corpo docente, comunidade e Estado” (LUCKESI, 1999, p. 99).

Se esse trabalho “limitador” vier a ocorrer, a escola não será criativa, seus alunos terão uma visão limitada do seu contexto social e não encontrarão a solução para os problemas simples.

É preciso, constantemente, usar a criatividade para quebrar os grilhões da rotina; somente um turbilhão de ideias mudará a maneira de pensar e agir. Assim, o gestor necessita estar preparado a esta nova concepção de administração e permitir que o novo venha mudar a escola, onde a criatividade e a sensibilidade há muito foram banidas.

Todo gestor a formar sua equipe precisa ter bem definidos os seus objetivos. Cabe ao gestor, como pilar, como administrador criar um ambiente de interdependência entre os membros da equipe, para que possam trabalhar em harmonia, na mesma linguagem, criando um ambiente de confiança e respeito.

Ao surgirem problemas, a habilidade de resolvê-los, sem ferir ou magoar, é mais que um atributo, uma necessidade, pois, ao agir com determinação, o gestor demonstra sua habilidade de contornar o problema, sem alarmar a todos os incidentes que são comuns em locais de trabalho. “A gestão da educação ao concretizar as direções traçadas, estuda, examina as condições e coloca em prática os objetivos das políticas públicas na complexa ‘trama’ das relações sociais mundiais” (FERREIRA, 2000, p. 297).

Um dos pontos principais é acreditar na equipe com a qual desenvolve o trabalho, ao se demonstrar confiança e permitir que cada um estabeleça suas metas, mas as cumpra.

O gestor, além de ter objetivos bem definidos, precisa manter horários pré-determinados, cumprir metas, nunca deixar um trabalho incompleto, pois o mesmo deixa no ar um “quê” de desleixo, que tudo pode ser feito de forma incompleta e mal feita. Por isso, o

líder precisa ser exemplo em suas atitudes, procurar sempre acreditar em seu trabalho para que o mesmo tenha êxito e não perca a credibilidade dos demais.

Por outro lado, o gestor necessita estabelecer regras bem definidas em seu projeto de trabalho e, depois do trabalho definido, não permitir facções entre membros de sua equipe de trabalho. Caso isso ocorra, deve tomar “partido” e tentar solucionar o problema da melhor forma possível. Isso pode ser feito de diversas formas, seja por conversas com as partes envolvidas ou com ambos, falando a linguagem que todos entendam.

Cabe ao gestor criar canais de comunicação com os seus subordinados e manter um diálogo aberto com todos os membros que compõem a equipe de trabalho, o que faz com que os demais componentes do grupo se sintam à vontade e participem de forma entusiasmada no desempenho de suas atividades.

Jamais o gestor democrático pode temer sua posição ou cargo, pois se a gestão é participativa, o gestor age de maneira positiva e não tem medo de delegar tarefas. Com isso, fará com que os membros percebam que são importantes, ou seja, mostrará que a gestão que exerce é democrática e não apenas afirmar que é. Para que isso seja aconteça, o gestor deve:

- a) Delegar poder ao grupo;
- b) O grupo deve assumir responsabilidade;
- c) Compartilhar informações;
- d) Criar espírito de equipe e lealdade;
- e) Apoiar projetos e trabalhos;
- f) Manter os funcionários eficientes juntos numa mesma equipe;
- g) Comemorar conquistas (CARDOSO, 2000).

Ao desempenhar as atitudes acima citadas, o gestor não terá necessidade de espalhar a todos o tipo de gestão que desempenha.

Envolver os funcionários em uma gestão participativa é uma das formas de promover o espírito de equipe em seu departamento. As pessoas envolvidas com o trabalho ou o planejamento de melhorias em um departamento investiram mais emoções no seu sucesso e estão, portanto, mais interessadas em ajudar os colegas do departamento (CARDOSO, 2000, p. 86).

É importante que o gestor envolva todos os funcionários, independente do nível que estejam envolvidos, mas que participem na tomada de decisões. Geralmente, muitos componentes são tímidos ou não gostam de falar em grande grupo. Esses devem ser consultados, de preferência, individualmente ou em pequenos grupos.

Outro elemento importante na gestão democrática é a sintonia, pois a equipe deve ter alvos comuns e por eles lutarem juntos. O gestor precisa manter seus planos e projetos aos quais e pelos quais se propôs a lutar, mas deve tomar cuidado, jamais pode delegar “poder” e depois somente aprovar aquilo que interessa ao gestor, porque, dessa forma, desestimulará toda a sua equipe. De acordo com Sacristán (1999, p. 39) “é importante termos consciência de que as relações de poder que se estabeleceram, dentro da escola, são reproduções da estrutura social na qual vivemos”.

Por outro lado, o gestor que apenas delega um determinado “poder” de decisão, somente algum trabalho, não faz gestão democrática, pois na mesma participam pessoas de todos os segmentos da escola, desde a merendeira até o diretor.

É no trabalho do gestor que, com sinceridade, honestidade e transparência desenvolve-se um bom trabalho em equipe e consegue-se atingir os objetivos, pois a partir do momento que o gestor “descentralizar” o poder, terá êxito em seu trabalho e se sentirá realizado.

### **3.3 O Projeto Político Pedagógico**

O Projeto Político Pedagógico é um elemento que deve ser construído coletivamente, aglutinar crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituir-se em compromisso político e pedagógico coletivo.

Estabelece-se, portanto, num processo de reflexão conjunta de investigação-ação, numa construção coletiva, que se consubstanciará num documento que, muito mais que um documento frio, é um “guia vivo” de ação para todos na escola, que serão, ao mesmo tempo, construtores, executores e avaliadores da qualidade e do atingimento do que foi proposto.

O princípio norteador de um Projeto Pedagógico é sempre sua intencionalidade. Assim, o Projeto Político Pedagógico cria significado à medida que se questiona sobre o que se quer com a escola e os rumos a seguir. O trabalho pedagógico que o projeto explicita deve ter como meta a preparação e a capacitação política dos cidadãos para uma nova sociedade, que se deseja mais justa e humana.

Importante considerar que a organização da escola, seu funcionamento e a garantia de sua qualidade, implica num compromisso dos membros de toda a equipe escolar com o conjunto de alunos que frequenta a escola e a comunidade para onde esses alunos se dirigem. Para isso:

É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico. Esse maestro é o gestor. E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos (VIEIRA, 2002, p. 88).

Trata-se de um trabalho compartilhado pela equipe escolar, uma contínua construção e reconstrução coletiva.

O Projeto Político Pedagógico, além de ser um trabalho compartilhado, é construído de forma gradativa: passo a passo, ele vai se estruturando e ampliando, ganhando corpo e consistência.

É um processo que, coordenado pelo gestor, deve contar com a colaboração do Conselho Escolar, dos Órgãos Colegiados da escola, do coordenador pedagógico, do auxiliar de direção e de todos os professores. A fim de realizar um trabalho compartilhado, é importante ter viva a “chama” do compromisso de formar seres humanos e fazer as coisas acontecerem.

A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, bem como a gestão democrática da escola, exigem e se alicerçam numa categoria imprescindível: a participação.

Dessa forma:

[...] pensar e definir gestão democrática da educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseadas na solidariedade e nos valores humanos que compõem o construto ético da vida humana em sociedade. E, como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo [...] (FERREIRA, 2000, p. 172).

Em se tratando de participação, vale ressaltar que o planejamento participativo contribui em muito para a escola e para o cumprimento de sua função. Por meio dele, a comunidade escolar construirá de maneira coletiva o Projeto Político Pedagógico baseado na realidade onde a escola está inserida.

A escola e seus integrantes, gestores da educação e profissionais da educação, em geral, precisam entender que não é um espaço somente para conteúdos e habilidades, mas que também tem responsabilidade sobre a formação política de seus usuários por meio de todas as formas de participações de desenvolvimento da consciência e da importância da participação humana nos grupos sociais, nas instâncias colegiadas e em toda a forma de construção humana.



O Projeto Político Pedagógico nada mais é do que um instrumento de participação que ao mesmo que necessita de todos, participando na sua construção coletiva, possibilita esta riqueza do desenvolvimento da consciência e das formas de participação.

Há que exercitar a compreensão, a paciência, a solidariedade e a tolerância para aprender a “qualificar o outro”, pois quando qualificamos o outro nós qualificamos como humanos e quando “desqualificamos o outro” nós desqualificamos como pessoa. Trabalhar juntos, com este espírito, nos faz crescer e realizar mais. É construtivo, porque acresce, é bom, porque é convivência humana. É enriquecedor, porque faz crescer (FERREIRA, 2000, p. 15).

Só desta forma, poder-se-á construir um Projeto Político Pedagógico de qualidade com a participação de todos os responsáveis pela autonomia da escola e sua função social.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que, para se democratizar a escola, é necessário também democratizar as relações de poder entre os segmentos que a compõem e começar uma profunda discussão pedagógica, fundamentada no estudo de todas as relações intra e extra-escolares, onde todos os segmentos se envolvem.

A gestão democrática é aquela em que todos são responsáveis pela construção de uma sociedade mais justa, de modo que a vivência e experiência do cotidiano beneficiam uma mudança de mentalidade e um comportamento coerente com o coletivo. Assim, o gestor precisa trabalhar de forma consciente naquilo que se propõe a implantar na escola e buscar manter um bom relacionamento com a comunidade escolar (interna) e comunidade (externa) na qual a mesma está inserida.

Muitas dúvidas aparecem sobre qual o papel do gestor escolar; o que lhe compete quanto à busca de recursos financeiros e até onde vai, se é que pode se estabelecer um limite; o “poder”, no sentido próprio da palavra, de administrar, dar ordens, estabelecer metas, exigir resultados, e assim por diante. Logo, para exercer a função de gestor escolar, não basta dominar alguns conhecimentos ou ter um certificado de ensino superior.

Mas, para que o trabalho coletivo tenha êxito, exige-se de alguns ou alguém – geralmente esse alguém é a pessoa que está na direção – capacidade de tomar decisões, conquistar o apoio da comunidade escolar e “ter poder” para delegar tarefas, sendo elas

realizadas da melhor forma possível. Gestão combina com participação na busca conjunta pelos melhores resultados.

O gestor que oportuniza a participação e que consegue agregar em torno dos objetivos da escola, o envolvimento dos profissionais e da comunidade escolar usuária desses benefícios, está assegurando e sendo exemplo de gestão democrática.

Porém, para ser um diretor, o candidato necessita dominar determinadas competências, não só conhecimentos administrativos, mas também autocontrole emocional, habilidades no trato com questões administrativas e pedagógicas, saber falar, saber ouvir e conquistar no domínio da linguagem o que pretende e como pretende conduzir a escola. Seria, até certa forma, conseguir estabelecer “o seu jeito” de gestão.

Logo, a gestão democrática é uma forma objetiva de gerir, voltada a diagnosticar os problemas e buscar a solução, com tomadas de decisões sobre os instrumentos, na qual terá que trabalhar, tendo em mente um projeto, um modelo de administração dentro de uma realidade de busca no dia a dia, com a realidade da escola, dos alunos, do bairro.

Uma proposta de renovação na hierarquia na administração escolar deve acontecer, para quebrar paradigmas, deixando o “novo” fluir no âmbito escolar, onde a comunidade encontrará um espaço aberto e se sinta à vontade para participar do trabalho, sem a obrigação de cumprir o que foi delegado a ela.

Porém, uma nova forma de gerir a escola pressupõe a participação de todos, o que requer o preparo e organização nas propostas metodológicas e filosóficas, com abertura para sugestões, trabalhando o currículo como um todo, inclusive o que está oculto, caso contrário não haverá uma democracia real, pois, a conquista da cidadania requer um esforço no sentido de estimular a participação.

A democracia é uma realidade que está sendo consolidada no país e indica que as relações sociais devem se pautar pelos princípios inerentes a esse sistema que, mais do que uma posição política, representa uma forma de valorizar a participação efetiva da população nos mais variados processos que ocorrem na sociedade, sobretudo aqueles que ocorrem em âmbito público.

Nesse contexto, a escola pública é estimulada à gestão democrática, visando à inserção real da instituição na comunidade.

Então, pode-se considerar que a gestão escolar democrática representa um avanço considerável nas relações que se estabelecem entre a educação pública e a comunidade, e proporciona uma reflexão profunda sobre a melhor maneira de gerenciar uma instituição de

importância social, reconhecida em termos, por não possuir ainda a devida valorização na sociedade como um todo.

A escola, para conseguir tornar-se uma instituição realmente aberta para a sociedade, necessita abrir sua estrutura para que todos possam participar das decisões importantes que afetam seu cotidiano, para que se estabeleça uma consciência mais profunda sobre o papel que a instituição de ensino ocupa na comunidade. Essa abertura permite também que haja uma participação mais efetiva dos pais na escola, colaborando para que se estabeleçam parcerias com o intuito de auxiliar a entidade a superar suas dificuldades.

A gestão democrática implica, necessariamente, na participação da comunidade nos processos decisórios e pode-se considerar que a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola. Por isso, conquistar a participação deve ser o desejo primordial de todos aqueles que optam em planejar participativamente.

Em se tratando de planejamento participativo, pode-se afirmar que é um instrumento que garante a participação da comunidade nas decisões sobre questões referentes à gestão dos recursos financeiros, condições materiais e gestão política administrativa das escolas. E, o trabalho em equipe constitui-se numa estratégia de trabalho que se caracteriza pela integração de todos os envolvidos numa determinada comunidade. As estratégias são: o diálogo e a contribuição pessoal de todos os envolvidos para que, num consenso, se encontre a melhor solução.

Vale, portanto, lembrar que, para uma gestão democrática, não existem receitas ou fórmulas mágicas que promovam a participação da comunidade na escola. A participação deve ser construída aos poucos, pois não é de um dia para o outro que uma escola se torna democrática. Esse é um caminho, que se faz ao caminhar.

Por outro lado, gerir democraticamente não é uma coisa fácil, que se pode implementar à ligeira, sem consciência de suas exigências e sem preparar as condições de seu êxito. Trata-se, com efeito, de uma nova prática, que requer mudanças profundas em seus agentes, em seus objetivos, em seus procedimentos e métodos e nas condições sob as quais ela há de se realizar.

Mudar a prática social não é um processo que se pode realizar por decreto, ou por mera decisão de pessoas, de caráter voluntarista. Implica em todo um processo, não raro, lento e difícil, mediante o qual é possível criar as condições que facilitem essa mudança. É processo, construção histórica, não é ato esporádico, interesseiro e demagógico.

Também, não se pode pensar que a gestão escolar democrática, por si só, permitirá que se acabe com todos os males que afligem a escola pública. Sua principal função é garantir a união de esforços, visando atingir as metas e objetivos da instituição. Acima de tudo, é necessário considerar que a educação não pode fazer as transformações necessárias à sociedade brasileira sozinha, mas é preciso que se reconheça que a transformação social, jamais se concretizará ou mesmo se consolidará, se não houver uma educação que propicie a formação de um aluno cidadão.

## REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. **O que é participação?** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento Econômico Brasileiro**. 20. ed. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1999.

BARROSO, J. Programa de Reforço da Autonomia das Escolas. IN: FERREIRA, Naura Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CARDOSO, R. S. **Como motivar para obter desempenho máximo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. ANDRADE FILHO, F. A. de. Trabalho: a expressão fundante da humanização. In: **Revista Symposium**. Ano 3, número especial, jun. 1999.

CASTRO, M. L. S. de. O papel do administrador no planejamento escola. In: GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Capacitação para Gestores Escolares**. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 1999. (Coletânea Básica 2º Caderno).

CUNHA, L. A; GÓES, M. **O golpe na educação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

DALAROSA, A. Â. **Estado Educação e Cidadania**. 1. ed. Caçador: Universidade do Contestado, 1998.

DEMO, P. **Educação & Conhecimento**: relação necessária, insuficiente e controversa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FINGER, A. P. **Educação**: Caminhos e Perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir. **História das Ideias Pedagógicas**. São Paulo: Ática, 1993.

GUILLON, A. B. B. **Reeducação**: qualidade, produtividade e criatividade: Caminho para a escola excelente do século XXI. São Paulo: Makron Books, 1994.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. In: **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 67, ago. 1999.

LUCCHESI, M. A. S. O diretor da escola pública, um articulador. In: GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Capacitação para Gestores Escolares**. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 1999. (Coletânea Básica 2º Caderno).

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de. Gestão democrática escolar. **SALTO PARA O FUTURO / TV ESCOLA**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Faculdade de Educação/Núcleo de Estudos de Política e Gestão da Educação – UFRGS, Porto Alegre, 2004.

LUCK, H. **A Escola Participativa: O trabalho do Gestor Escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política: livro I**. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2004.

\_\_\_\_\_. Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública. In: GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Capacitação para Gestores Escolares**. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 1998. (Coletânea Básica 2º Caderno).

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2004.

RAMOS, G. P. O lógico e o histórico no modelo de descentralização da educação no Brasil. In: **Revista Política e Gestão Educacional**. n. 2. Araraquara: UNESP - Laboratório de Política e Gestão Educacional, 2002.

SACRISTÁN, G. O que é uma escola para a democracia? In: **Pátio – Revista Pedagogia, Comunidade e Escola – a integração necessária**. Ano 3, n. 10, p. 57-63. Porto Alegre: Artes Médicas, ago./out. 1999.

SAVIANI, D. **A Nova Lei da Educação: Trajetória, Limites e Perspectivas**. 4. ed. Campinas, SP: Editores Associados, 1998.

SILVA, N. R. G. **A participação da comunidade na gestão escolar: dádiva ou conquista?**  
Disponível em:  
<[http://unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev\\_educacao/03.pdf](http://unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev_educacao/03.pdf)>.  
Acesso em: 11 out. 2007.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1995/2001.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola**. São Paulo: E.P.U., 1986.

VIEIRA, S. **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.