

## O MESMO ESPAÇO, UM NOVO OLHAR. PENSANDO A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

### THE SAME SPOT, A NEW LOOK. THINKING ABOUT DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT

Mariany Almeida Montino  
Unitins

**Resumo:** O trabalho aborda questões que envolvem a construção da gestão democrática no contexto escolar, buscando esclarecer as bases políticas e econômicas sobre as quais se estrutura esse movimento, além dos desafios enfrentados pelos gestores na efetivação de práticas democráticas no interior das escolas, instaladas numa sociedade que ainda engatinha no entendimento da democracia. Traz contribuições da pesquisa-ação em diálogo com a pesquisa bibliográfica, o que nos ajuda a concluir que apesar do abandono, por parte do Estado, das responsabilidades com a educação pública do país, a instalação da gestão democrática no interior das escolas, pode desencadear processos democráticos de ação participativa e de cuidados com os bens coletivos que podem ultrapassar os muros da escola e ganhar corpo nas comunidades às quais ela pertence. Para tanto, o gestor necessita estar disposto a ressignificar paradigmas há tempos instituídos e reconhecer ações políticas que envolvem suas atribuições no interior da escola e da comunidade.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática; Gestão Participativa

**Abstract:** This work addresses issues that concern the construction of democratic management in a school context, seeking to clarify the political and economic structures on which this movement is built, as well as the challenges faced by managers in the implementation of democratic practices in schools, performed in a society that is still crawling towards the understanding of democracy. The work is supported by action research and literature research on the topic, and also presents the contribution of several authors whose arguments help us to conclude that, despite the abandonment concerning responsibilities with public education, from the State, the installation of democratic management in the schools can unleash democratic processes of participatory action, developing special care with the public goods, which can overcome the walls of the school, and grow intensively in and around the community to which it belongs. In order to reach this goal, the manager needs to be willing to give a new look and find new meanings for long time established paradigms, and recognize political actions involving his own role within the school and the community.

**Keywords:** Democratic School Management; Participative Management.

## Introdução

Atualmente, os novos paradigmas de gestão escolar, apontam a Gestão Democrática como um modelo capaz de transformar o espaço escolar num ambiente que atenda o compromisso com a comunidade na qual este núcleo está inserido. Dentro desse modelo, a participação nas decisões e na organização da escola compõe direitos e deveres entre professores, funcionários, equipe gestora, alunos, pais e responsáveis e agentes da comunidade em geral.

Para que a Gestão Democrática se efetive é necessário sempre avaliar e refletir sobre a atuação de todos os que formam o ambiente escolar: a prática pedagógica da equipe docente, o envolvimento dos alunos, o suporte dos funcionários, a atuação dos gestores, a participação dos pais nas questões da escola e no aproveitamento escolar dos filhos e o apoio da comunidade.

Quando toda a comunidade escolar se volta para as questões que precisam ser revistas, busca-se novas alternativas e abrem-se possibilidades para as mudanças necessárias para que se alcance o objetivo primeiro da escola: contribuir para a inclusão social e diminuir as desigualdades, formando cidadãos felizes, críticos e atuantes na sociedade onde estão inseridos.

Este trabalho procura contribuir no sentido de ajudar a pensar a gestão escolar democrática num movimento dialógico entre o que já se tem escrito sobre o tema e minha experiência vivida numa escola municipal de ensino fundamental 1 (1º ao 5º ano), na periferia de uma cidade do interior do estado de São Paulo, enquanto gestora escolar e gestora de aprendizagens ocupando o cargo de coordenadora pedagógica durante os anos de 2012 e 2013.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa etnográfica, fundamentada nos estudos

sobre a cultura escolar, aprofundados por autores como Viñao Frago, Dominique Julia e André Chervel, entre outros.

Defendendo uma amplitude nos estudos históricos em educação, Julia (2001) chamava os historiadores a se interrogarem sobre as práticas cotidianas, sobre o funcionamento interno da escola, convidando-os a abrir a “caixa preta da escola, ao buscar compreender o que ocorre nesse espaço particular” (JULIA, 2001, p.13), e incentivando a aproximação entre as análises macropolíticas e os estudos voltados para o interior das instituições de ensino. E ainda, na mesma direção, André Chervel (1990) argumenta que a instituição escolar é capaz de produzir um saber específico cujos efeitos se estendem sobre a sociedade e a cultura, saberes que emergem das determinantes do próprio funcionamento institucional. E ainda, Viñao Frago chama a atenção para a não neutralidade dos espaços e tempos escolares: “a configuração, distribuição e usos do espaço e do tempo são elementos não neutros nem marginais, mas, ao contrário, substanciais e determinantes.” (VIÑAO FRAGO, 2000, p.109) (Tradução livre)

Como método de pesquisa utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação. Para Barbier (2007) a pesquisa-ação se constitui numa forma de pesquisa em que há uma ação intencional de transformação da realidade, com dois objetivos: transformar a realidade e produzir conhecimentos científicos relativos a essas transformações. Para o autor, na pesquisa-ação o pesquisador não trabalha sobre os outros, mas sim, com os outros, colocando-se numa relação direta com a estrutura social na qual está inserido.

Os principais objetivos aqui apresentados são, portanto, os de: identificar a contribuição da Gestão Democrática no desenvolvimento de uma escola inclusiva; apresentar uma possibilidade de movimento de uma escola participativa, além de ajudar a pensar sobre alguns paradigmas que necessitam ser ressignificados para que a escola se efetive como colaboradora na formação dos alunos num tempo que traz outras demandas e desafios diante das atuais concepções de formação para a inclusão, a diversidade e a cidadania.

Considerando a importância da Gestão Democrática para o desenvolvimento da escola dentro das concepções aqui defendidas, surge a seguinte questão: O que é preciso para que se efetive uma Gestão Democrática dentro do contexto escolar? Para responder a essa pergunta, é importante percorrer os caminhos que mostram o funcionamento desse modelo de gestão, e que podem apontar possibilidades de desenvolvimento de uma escola essencialmente democrática.

## O berço da gestão democrática na escola

A ideia de gestão democrática no contexto escolar não surgiu por acaso. Ela tem suas sementes na Constituição Federal brasileira de 1988 e começa a se consolidar como ideal de gestão com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394 de 1996.

A década de 1980 marca a transição do governo militar para o civil e o restabelecimento político da democracia, com as eleições diretas para escolha de representantes e a promulgação da CF em 1988 que assegurava o regime democrático e o exercício pleno da cidadania.

Na sequência, a década de 1990 vem marcada por mudanças nas políticas nacional e internacional, que segundo Arelaro (2000), mantém o desejo de garantir os direitos sociais estabelecidos na Constituição, entretanto, elegem como norteadores o pensamento neoliberal e as políticas de mercado. Sendo assim, a gestão democrática, expressão das lutas sociais da década anterior, chega à escola pública trazendo os conceitos de produtividade, eficácia e excelência, importados das teorias econômicas e administrativas. Conferências Mundiais como as da Tailândia (1990), Índia (1993) e Jamaica (1996) foram palco para a elaboração de declarações de intenções e recomendações com as quais se comprometeram os países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, com vistas à criação de condições necessárias para a transformação das estruturas produtivas e a progressiva equidade social.

Segundo Vieira (2001), os documentos da CEPAL/ UNESCO mostram que tal estratégia contemplou como objetivos básicos a cidadania e a competitividade e tinha como diretrizes políticas a equidade e o desempenho. Um movimento que buscava prioritariamente envolver a escola pública, que também segundo a autora, em relatório do governo Fernando Henrique no ano de 1995, era apontada como a raiz dos problemas educacionais, devido à evasão, repetência e a insuficiente remuneração dos professores, sendo necessária uma mudança significativa na sua

organização e no modelo de gestão na tentativa de reverter os índices alarmantes.

A intenção de aplicar na escola os princípios de produção que funcionam nas empresas em geral não é recente, mas tem-se exacerbado ultimamente, configurando um crescente assalto da lógica da produtividade empresarial capitalista sobre as políticas educacionais e, em especial, sobre a gestão escolar. Assim, apesar de importantes medidas ad hoc, levadas a efeito nas últimas décadas com o intuito de democratizar a escola e sua direção (eleição de diretores, conselhos de escola etc.), a escola básica, em sua estrutura global, continua organizada para formas ultrapassadas de ensino e procura se “modernizar” administrativamente pautando-se no mundo dos negócios, com medidas como a “qualidade total” ou como a formação de gestores - capitaneada por pessoas e instituições afinadas com os interesses da empresa capitalista e por ideias e soluções transplantadas acriticamente da lógica e da realidade do mercado. (PARO, 2010, p.777)

Assim, a tentativa de resolução dos problemas da escola pública ficou a cargo da formação continuada de gestores, que organizariam na própria instituição escolar, um trabalho pedagógico buscando envolver a todos os segmentos que formam a instituição, principalmente a comunidade na qual a instituição está inserida. Esse enfoque é totalmente controverso à implementação da gestão democrática escolar defendida por Paro (2010), pois distorce o entendimento de democracia e exercício da cidadania, uma vez que transforma o gestor em gerente empresarial, esvaziando sua capacidade de agente político no compromisso social com o coletivo. Acerca das limitações e das contradições destas mudanças, densos estudos foram publicados, evidenciando o viés neoliberal que imperou na reforma do Estado e da Educação, que contraria a ideia de formação para a participação e a cidadania, e coloca a escola não como instituição pública prestando serviços sociais, mas atendendo aos interesses de mercado e transformando segundo Martins (1998), cidadãos em contribuintes e consumidores. Para a autora:

A construção da cidadania e de uma cultura baseada nos direitos sociais e políticos constitui, hoje, um dos problemas mais cruciais para o processo de democratização do Brasil. Aí estão envolvidas questões não apenas de formação de atores sociais, capazes de criação de esferas públicas e democráticas, como importantes instâncias de mediação nas relações entre Estado e sociedade. (p. 54).

Sendo assim, fica evidente que os princípios que pautaram a efetivação do modelo de Gestão Democrática foram bem diferentes daqueles que a idealizaram. O entendimento de educação como direito e serviço apontado por Frigotto (1996) se esvazia e o ideal de escola pública de qualidade, direito de todos os cidadãos, se perde num movimento perverso e permissivo no qual o Estado transfere a sua responsabilidade de manutenção para a comunidade que a representa, deixando ambas, escola e comunidade abandonadas aos interesses e à exploração da lógica empresarial.

[...] o Estado precisa viabilizar ações, não apenas promulgar leis (delegando responsabilidades) que citem a gestão democrática, mas, promover atitudes concretas que viabilizem e elevem o poder de decisão dos representantes da comunidade escolar, de forma ampla, visando um projeto maior que seria a construção de uma sociedade mais igualitária e justa, defensora da inclusão social”. (MORAIS et al, 2012, p.56)

Ainda assim, ações contrárias a essa lógica são sempre possíveis e esse abandono de responsabilidades por parte do Estado pode acabar se revertendo positivamente aos interesses sociais, uma vez que gestores, professores e comunidade ficam com seus “destinos” nas próprias mãos e, juntos, podem promover grandes transformações.

## **A escola participativa**

A escola participativa se caracteriza quando todos têm respeitado o seu direito de participar das tomadas de decisão, bem como do desenvolvimento daquilo que foi pensado e discutido no coletivo para atender às necessidades e questões da escola e, por consequência, da comunidade.

A participação democrática não é algo que surge por acaso, ela precisa ser construída, e é por isso que a escola se constitui num ambiente privilegiado nesse sentido, uma vez que grande parte da população passa por ela. Quando participam da organização e eleição do Grêmio Estudantil, ou das decisões com os representantes de classe, os alunos vão, desde pequenos, construindo sua autonomia a partir da oportunidade de vivenciar processos democráticos, observando seus deveres e garantindo seus direitos dentro de um espaço diverso e plural.

É preciso que dentro da escola seja gerada uma participação efetiva de todos nas atividades realizadas, para que assim seja implantada a Gestão Democrática no âmbito escolar, preparando novas gerações para desempenhar futuramente um papel democrático. (PARO, 2006).

Os PCNs definem autonomia como:

[...] a capacidade de posicionar-se, elaborar projetos pessoais e participar enunciativamente e cooperativamente de projetos coletivos, ter discernimento, organizar-se em função de metas eleitas, governar-se, participar das gestões de ações coletivas, estabelecer critérios e eleger princípios éticos, etc. Isto é, a autonomia fala de uma relação emancipada, integra as diferentes dimensões da vida, o que envolve aspectos intelectuais, morais e sócio políticos. (PCN, 1997, p.97)

Para desenvolver a autonomia, o sujeito deve ter experiência com a democracia e a participação ativa nos processos de decisão.

Como grande participante na formação dos sujeitos, “a escola também deve ser um espaço de inclusão, respeitando as diferenças e assim humanizando a relação entre eles”. (PARO, 2006, p.70)

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentro de outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerando não apenas como titulares de direito, mas também como criadores de novos direitos, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata. (PARO, 2000, p.78)

Segundo Paro a escola deve ser participativa e ter uma prática democrática, fortalecendo a igualdade e compartilhando os conhecimentos em todas as situações. A organização político-pedagógica deve ser capaz de fazer com que o indivíduo conquiste sua autonomia, através das ações participativas de todos os segmentos da Unidade Escolar, “todos devem ter autonomia nas tomadas de decisões, para que todos realmente se sintam importantes no desenvolvimento do trabalho proposto”. (KUOURY, 2002).

## **O projeto político-pedagógico como ferramenta na gestão democrática**

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é o documento que norteia todas as ações da unidade escolar tanto no sentido administrativo organizacional quanto no sentido pedagógico, construídos com base em princípios filosóficos, políticos e sociais historicamente definidos.

Numa perspectiva democrática, o PPP precisa ser elaborado coletivamente, com a participação de todos os agentes da comunidade escolar: equipe gestora, professores, funcionários,

alunos, pais e responsáveis e membros da comunidade local, uma vez que a escola pertence ao contexto físico e social no qual está inserida e deve trabalhar no sentido de auxiliar aquele grupo nas necessárias transformações de sua realidade, a fim de se igualar justamente aos princípios cidadãos, também historicamente definidos.

Para se efetivar como instituição pertencente de fato à comunidade, a escola deve absorver os valores culturais da comunidade, compreendendo-os também como elementos da cultura escolar, e delinear a proposta da escola a partir desta realidade. A história da cultura de uma escola é construída por todos os seus membros nas rotinas do cotidiano. Cientes disso, alunos, pais e comunidade passam a desenvolver o sentimento de pertencimento daquele espaço, e os muros sociais que separam escola e comunidade começam a ruir. Assim, a escola deixa de ser vista pela comunidade apenas como um espaço onde seus filhos podem conseguir certificados que os ajudem a ingressar no mercado de trabalho, para ser vista como um espaço de construção de conhecimento científico, de ampliação do universo cultural, de expressão da arte, de cuidados com a saúde, de inclusão digital, de desenvolvimento humano com respeito às diferenças, de emancipação política, enfim, um espaço de crescimento para todos.

Para se desenvolver nessa perspectiva, a gestão escolar deve ser compartilhada e participativa, onde todas as vozes possam se pronunciar através dos órgãos colegiados organizados no seu interior, como o Grêmio Estudantil, o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres, além da participação dos líderes da comunidade e demais instituições que estabelecem relações com a escola, como os Postos de Saúde, Centros Desportivos, Organizações Culturais, enfim, sujeitos de direitos ativos e organizados, conscientes da realidade, de sua história individual e coletiva, trabalhando juntos pela escola e pela comunidade. Para Botler:

É pela via da reflexão e da decisão ponderada que os indivíduos se autogovernam, se auto-regulam, se auto-regulam, definem seus valores e padrões de conduta, sua própria moralidade. É aí que reside a diferença entre autonomia outorgada e autonomia conquistada, ou seja, a primeira vem pelo discurso instituído pelo Estado, que regula e define padrões de condutas que são veiculados e aceitos socialmente no sistema educacional, através de argumentos que nem sempre correspondem às reais possibilidades e necessidades de cada comunidade ou unidade escolar. A autonomia conquistada, por sua vez, diz respeito aos padrões construídos pela comunidade escolar, como num código de ética, que vai sendo elaborado na dinâmica própria da realidade organizacional, visto que é elaborado de maneira autêntica singular. (BOTLER citado por BRITO, 2008, p.127)

Assim, o PPP da escola se beneficia com a Gestão Democrática que busca soluções coletivas para a melhoria das questões que envolvem a escola e a comunidade. Por ser um instrumento vivo, em constante transformação, o PPP deve ser continuamente retomado, avaliado, rediscutido e redirecionado quando necessário, tendo sempre como objetivo principal o pleno desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, bem como a organização e manutenção de um espaço agradável e adequado física e socialmente, “que valorize as relações humanas, e onde todos sintam-se pertencentes, respeitados e acolhidos.”(PARO, 2007, p.34)

## Vencendo desafios

A partir daqui, minha intenção é a de pinçar elementos que só podem ser identificados na imersão do pesquisador no cotidiano da instituição escolar, na análise da chamada “caixa preta” da escola, termo utilizado por Dominique Julia retomando uma metáfora aeronáutica, ao buscar compreender o que ocorre nesse espaço particular, elementos que surgem espontaneamente, na rotina de todo dia, nas conversas informais com funcionários e gestores, no cafezinho dos professores, no atendimento aos pais, no recreio dos alunos, nas assembleias, enfim, no movimento interno da própria instituição.

Na perspectiva de reestruturar a Gestão Escolar, algumas reorganizações se fazem necessárias, mas é preciso que se tenha em mente que esse não é um trabalho simples, uma vez que envolve mudanças essenciais de paradigmas, jeitos de pensar e atuar que já se encontram consolidados dentro do contexto escolar e, portanto, necessitam ser ressignificados, internamente, por toda a comunidade escolar: gestores, professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis e comunidade em geral. Entretanto, é necessário atenção para não se cair nas armadilhas para as quais nos alerta Luck:

É muito frequente interpretar o envolvimento de pessoas na discussão de ideias, como um indicador de sua participação em relação à questão em causa. A oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre ideias e pontos de vista - enfim, o uso da liberdade de expressão - é considerada como espaço democrático de participação e, portanto, a grande evidência de participação. Porém, a atenta observação do que acontece no contexto educacional pode demonstrar um espírito totalmente diverso. Isso porque não é incomum perceber, como já indicado anteriormente, escolas em que as decisões tomadas por sua direção têm no espaço de reuniões de professores o objetivo de referendar decisões tomadas, constituindo-se, desse modo, em processo de falsa democracia e participação. (2006, p. 39)

Um dos paradigmas aos quais me refiro diz respeito a valorizar as capacidades uns dos outros. Dentro do espaço escolar, é comum entre as chamadas hierarquias, que os “imediatamente superiores” desacreditem das capacidades dos seus “hierarquicamente inferiores”. Assim, formadores descreem das capacidades dos gestores, que por sua vez descreem das capacidades dos seus professores, que por sua vez descreem das capacidades de seus alunos (MONTINO, 2011). Dessa forma, as tarefas não são divididas de forma equilibrada e os sujeitos ficam impossibilitados de avançar no seu desenvolvimento e reconhecer sua real capacidade, e sendo assim, todos perdem. Ao contrário, quando as capacidades são valorizadas, também se valorizam as ideias, a participação e a autonomia de cada um. As vozes vão sendo fortalecidas e ganham corpo dentro de um movimento de iniciação à democracia e participação na construção de bens coletivos. O que nos remete ao conceito de qualidade de vida social no contexto escolar, destacado por Santos.

Vale ressaltar, também, que existem dois tipos de qualidade. Uma é a qualidade objetiva, sendo entendida como inerente como a ideia de finalidade, podendo-se dizer tantos alunos foram aprovados, promovidos formados no final de um ciclo, sendo uma qualidade que se identifica e quantifica. A outra é a qualidade subjetiva, entendida como inerente ao ser humano e é nesse direcionamento que a educação deve investir concomitantemente, sendo essa ação prioritária de professores e gestores escolares. (2009, p.74)

Outra questão diz respeito ao reconhecimento da importância do trabalho uns dos outros. É comum no cotidiano escolar que cada membro desenvolva o seu próprio trabalho, sem reconhecer as relações e conexões que existem entre o seu e o trabalho dos demais membros. Esse não reconhecimento pode causar certo descuido com o trabalho dos colegas, o que, provavelmente, acarretará insatisfações, frustrações e distanciamentos que contribuem para a formação das chamadas “panelinhas” criadas entre grupos de professores, auxiliares de limpeza, inspetores de alunos, merendeiras, auxiliares de secretaria, alunos e pais de alunos, enfim, grupos que se formam dentro da escola e que não dialogam entre si, cumprem suas tarefas, mas não se relacionam e não se reconhecem, ao contrário, desenvolvem uma rivalidade velada, que constrói um ambiente desagradável e insalubre, a partir de “diz que me diz que”, ironias, comentários desrespeitosos, críticas negativas, ou seja, um espaço nada propício à criação de uma verdadeira equipe.

Quando de minha já aqui referida atuação como coordenadora pedagógica, me deparei com uma situação semelhante: grupos divididos que não se reconheciam. Uma das ações desenvolvidas foi a de produzir filmagens dos diferentes grupos, onde cada membro tinha a oportunidade de falar sobre seu trabalho, sua rotina, seus prazeres e insatisfações e a forma como sentia o reconhecimento do seu trabalho pelos demais membros. Encerrado o trabalho de filmagens, organizamos um documentário que foi exibido durante uma de nossas assembleias que contava com a participação de todos. Foi uma oportunidade rica em que, por exemplo, as professoras perceberam que o fato de não ensinarem seus alunos a lavarem as mãos antes do almoço, incomodava as merendeiras que tinham tido grande cuidado com a higienização no preparo dos alimentos e que viam os alunos escolhendo as maçãs, que haviam sido cloradas, e contaminando-as com a sujeira das mãos. As auxiliares de secretaria puderam dizer como se sentiam quando eram desrespeitadas por pais de alunos que eram chamados, por exemplo, para justificar o excesso de faltas dos filhos. As auxiliares de limpeza puderam mostrar o quanto trabalhavam para deixar as salas de aula e os demais espaços da escola limpos para os dois períodos e o quanto se chateavam com os pés descuidados que passavam desnecessariamente pelo barro e sujavam as salas, as carteiras rabiscadas, as depredações dos banheiros. Professoras disseram como se sentiam com a displicência de alguns alunos com as tarefas e os estudos, com a falta de acompanhamento dos pais, com a indisciplina e o desrespeito. Alunos puderam dizer como se sentiam desprotegidos em relação ao bullying, além de solicitar que fossem criados espaços de lazer para o horário do recreio. Enfim, foi oferecida uma oportunidade de reconhecimento da importância do outro e a partir dali, durante nossas assembleias semanais, elencávamos questões que precisavam ser olhadas por todos e firmávamos compromissos coletivos. Na próxima assembleia, fazíamos uma avaliação da semana anterior e traçávamos os compromissos para a próxima. Aos poucos conseguimos criar um ambiente mais agradável e tranquilo.

Outro paradigma importante de ser ressignificado diz respeito à ideia de pertencimento do coletivo. É comum entre professores e gestores o sentimento de propriedade da escola, principalmente quando ocupam por muitos anos esse espaço. Sendo assim, por vezes, criam-se muros simbólicos que separam a escola da comunidade à qual ela pertence. O conjunto da escola se isola do contexto no qual está inserido, o ambiente dos alunos não é reconhecido e nem valorizado, e os pais que chegam muito perto, são vistos como espiões e intrusos. A própria comunidade não reconhece a escola como sua e os alunos também não criam um sentimento de pertencimento. Não reconhecem que aquelas carteiras, os computadores, a biblioteca, a quadra, os banheiros, enfim, todo aquele espaço que ele ocupa no momento, será dentro de alguns anos, utilizado por seus irmãos, seus primos, seus amigos, seus vizinhos. Não reconhecem a própria história da escola, as lutas que muitas vezes foram travadas por pessoas que vieram antes, a fim de conquistar a criação daquele prédio. Não imaginam as distâncias que os alunos de outras épocas precisavam percorrer para estudar, antes da criação daquela escola. E muitas vezes, professores e gestores também não se dão conta de que aquela escola foi criada para atender aos alunos daquela comunidade e é, portanto, a serviço deles que estão todos os que trabalham ali. As realidades vão sendo distorcidas e a escola se torna um espaço fechado em si mesmo, que precisa ser frequentado pelos alunos se quiserem criar condições melhores de vida, e deixa de ser um espaço coletivo favorável ao encontro, ao desenvolvimento e ao reconhecimento daquela comunidade. Conforme Martins:

A escola é o lugar de entrecruzamento do projeto coletivo da sociedade com projetos existenciais de alunos e professores, é ela que torna educacionais as ações pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, aonde a construção de cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres. (1997, p.42)

Portanto, nessa perspectiva de construção da Gestão Democrática dentro do contexto escolar, é fundamental a valorização da participação de todos aqueles que estão vinculados a ele. Para Libâneo (2003, p.35), a ideia de Gestão Democrática “fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de

si próprios, isto é, para a conclusão das decisões na própria vida”. Para tanto, a participação é a ferramenta fundamental para a prática da cidadania e a tomada de consciência sobre o patrimônio social e coletivo que é a escola. E ainda, Gadotti e Romão (2001, p.16) chamam a atenção para o fato de que “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham para intensificar seu envolvimento com ela, e, assim acompanhar a educação oferecida”. Assim, quando todas as vozes atuantes são reconhecidas, respeitadas e valorizadas, a escola começa a ser um espaço de direito de todos, e todos passam a ser responsáveis por ela e é possível começar a construir o processo de Gestão Participativa e Democrática.

### Considerações finais

Este trabalho teve a intenção de analisar algumas das questões que envolvem o processo de construção da chamada gestão democrática dentro do espaço coletivo da escola, procurando mostrar a importância da valorização da participação de todos os envolvidos no processo, incluindo toda a comunidade escolar, o reconhecimento das capacidades de cada um, a valorização do trabalho de todos e a necessidade do desenvolvimento da noção de pertencimento da escola como bem coletivo da comunidade na qual ela está inserida.

Para tanto realizou-se um estudo sobre o tema através de uma pesquisa bibliográfica que buscou a contribuição de diversos autores e grupos de pesquisa que se debruçaram sobre as questões que envolvem o cotidiano escolar, as necessidades e os desafios da construção de processos democráticos no interior da escola. Foram também utilizadas técnicas de pesquisa-ação, fundamentadas nos estudos de cultura escolar, que valorizam a imersão do pesquisador no cotidiano da escola por proporcionar maior intimidade com o objeto de estudo.

Assim diante das questões levantadas verificamos que a construção efetiva de um projeto político pedagógico, que não represente um documento de gaveta, mas que ao contrário, seja consumado como organismo autêntico e vivo, requer a mudança de concepções já enraizadas que perpassam, principalmente, sobre o reconhecimento dos próprios objetivos da escola e da sua real função no desenvolvimento social da comunidade à qual ela pertence, o que significa construir no interior das instituições educativas “novas formas de organização e gestão que possibilitem a participação efetiva de todos no processo de conhecimento e de tomada de decisão” (FERREIRA, 2004, p. 298).

Esse processo exige de todos os envolvidos, e em especial, da equipe gestora uma visão cidadã, democrática de direitos e responsabilidades com os bens coletivos: “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar” (SANTOS, 2002, p. xvi).

Consciente da ação política que envolve sua função dentro da escola, o gestor ganha condições para liderar a organização efetiva do PPP, porque se dispõe a reconhecer o direito de opinião dos membros da comunidade escolar, e entende, aos poucos, que a sua maneira de enxergar as questões da escola não é a única e nem a mais importante; que é necessário conhecer os diversos pontos de vista e buscar os consensos, as questões reais, os problemas, as necessidades, bem como, os aspectos positivos que necessitam de investimento para melhorar cada vez mais. O gestor consciente percebe que sozinho ele não dá conta de gerir as questões da escola, uma vez que a escola pertence ao coletivo e é no coletivo que ela precisa ser gerida, pois “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” (LÜCK et al, 2002, p. 34).

O gestor consciente também é capaz de reconhecer que os caminhos da Gestão Democrática não são feitos apenas de flores e que, certamente, surgirão conflitos e desavenças que fazem parte do processo, uma vez que a ação participativa é uma construção que conta também com os “jeitos de ser” de cada um, com seus níveis de tolerância, sua arrogância, seus personalismos, suas imposições, enfim, características de uma humanidade também em processo de evolução. E é nesse movimento que a ação participativa vai desenhando um processo democrático coletivo, que vai sendo criado dentro da escola, e à medida que os muros simbólicos que a separam da sua

comunidade vão desaparecendo, o processo democrático e o cuidado com o coletivo vão ganhando força e movimento dentro da própria comunidade, assim a escola vai cumprindo sua função política com o conhecimento e a construção justa de efetiva garantia de igualdade de direitos.

## Referências

ARELARO, Lisete Regina Gomes. **Resistência e submissão**: a reforma educacional da década de 1990. In: KRAWCZIK, Maria Malta Campos; Sérgio Haddad. O cenário educacional latino-americano no limiar do século XXI. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

BARBIERI, René. **A pesquisa-ação**. Brasília: Liber, 2007.

BRITO, César Iobato (Org.); Guedin, Evandro Luiz; et al. **Ética e formação de professores**. Manaus: UEA edições : Raphaela, 2008.

CHERVEL, André. **História das disciplinas escolares**: reflexões sobre um campo de pesquisa. Teoria & Educação, Porto Alegre, n. 2, 1990.

DIAS, Claudia. **Grupo focal**: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação e Sociedade, v.10, n.2, 2000.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação**: ressignificando os conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A formação e profissionalização do educador: novos desafios. IN: SILVA, Thomaz Tadeu da; GENTILI, Pablo. (orgs) **Escola S.A**: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília: CNTE, 1996.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Org.). **Autonomia da escola**: princípios e proposta. 4ª ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

JULIA, Dominique. A cultura escolar como objeto histórico. **Revista Brasileira de História da Educação**, Campinas, n.1, 2001. Disponível em: <<http://www.rbhe.sbhe.org.br/index.php/rbhe/article/download/273/281>> Acesso em 15/02/2016.

KUOURY, Carla Georges. **A importância do processo de gestão democrática par o desenvolvimento sócio-moral da criança**. 2002. Disponível em <[www.pedagogiaemfoco.pro.br](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br)>. Acesso em 22/02/2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. et al. **A escola participativa**: o trabalho de gestor escolar. 6a. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MARTINS, Rosilda Baron. **Escola cidadã do Paraná**: análise de seus avanços e retrocessos. Campinas: Unicamp, 1997.

MARTINS, Rosilda Baron. Educação para a cidadania: o projeto político pedagógico como elemento articulador. In: VEIGA, Ilma Alencastro; REZENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 1998.

MONTINO, Mariany Almeida. **Telefone sem fio** - Possíveis leituras dos diálogos entre os Programas

Oficiais de Ensino e os Professores de Séries Iniciais do Ensino Fundamental. Tese Doutorado em Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2011.

MORAIS, Pauleany Simões et al. **A gestão democrática e a participação dos educadores na elaboração do projeto político pedagógico de escolas públicas no Brasil**. Disponível em <[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/PauleanySimoesDeMoraes\\_res\\_int\\_GT4.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/PauleanySimoesDeMoraes_res_int_GT4.pdf)>. Goiânia, 2012. Acesso em 14/02/2016.

BRASIL. **Parâmetros curriculares nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais/ secretaria de educação fundamental - Brasília: MEC/SEF,1997.**

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. In **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/155458547/Gestao-educacional-Victor-Paro-1#scribd>> Acesso em 08/02/2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino, Educação em ação**. São Paulo: Ática 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Autores Associados, 2000.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SANTOS, José Everaldo dos. **A eleição de diretores em Pernambuco: entre a indução democrática e a autonomia da comunidade escolar**. Dissertação de mestrado em educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas Internacionais e Educação: Cooperação ou intervenção. In DOURADO, Luiz Fernandes, PARO, Vitor Henrique (Orgs). **Políticas Públicas & Educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

VIÑAOFRAGO, Antonio. El espacio y el tiempo escolares como objeto histórico. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, n.7, 2000.

FARIA FILHO, L.M.; GONÇALVES, I.A.; VIDAL, D.G.; PAULILO, A.L. A cultura escolar como categoria de análise e como campo de investigação na história da educação brasileira. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.1, jan/abr. 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ep/article/viewFile/27928/29700>>. Acesso em 25/02/2016.

Recebido em 31 de março de 2016

Aprovado em 31 de maio de 2016