

## POR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: CONSTRUINDO POSSIBILIDADES ATRAVÉS DA EaD SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE GESTORES ESCOLARES \*

José Márcio Silva Barbosa<sup>1</sup>

Rita Márcia Andrade Vaz de Mello<sup>2</sup>

Maria das Graças Soares Floresta<sup>3</sup>

Leililene Antunes Soares<sup>4</sup>

**RESUMO:** No contexto contemporâneo da educação brasileira, a gestão democrática na escola tem recebido especial atenção, pois, enquanto temática, tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, haja vista que esta postura vem exigindo mudanças no pensamento e na atuação das pessoas envolvidas com a educação. Discutir a gestão democrática no tempo presente é fornecer os meios para o debate e para sinalização de mudanças na escola, nesse sentido, este artigo tem como objetivo compreender as especificidades que envolvem um grupo de gestores escolares que realizam um curso à distância e atuam na educação básica, buscando compreender os entraves e as possíveis superações que surgem neste recorte de perspectivas para a efetivação de uma gestão democrática. O procedimento metodológico pautou-se ao aporte de cunho bibliográfico e realização de grupos de discussão com gestores-cursitas. Foi possível inferir que, vários aspectos listados pelos gestores relacionam-se e complementam-se entre si para o desenvolvimento de uma gestão democrática na escola, a partir dos quais sugerem possibilidades de uma educação dialógica, participativa e de qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar; Gestão democrática; Escola de gestores.

<sup>1</sup>Mestrado em Educação/ UFV. Professor temporário do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar do Departamento de Educação na Universidade Federal de Viçosa – MG.

<sup>2</sup>Professora do Departamento de Educação pela Universidade Federal de Viçosa – MG e Coordenadora do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar.

<sup>3</sup>Professora do Departamento de Educação pela Universidade Federal de Viçosa – MG. E Vice- coordenadora do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar.

<sup>4</sup>Mestrado em Educação/ UFV – Professora temporária do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar do Departamento de Educação na Universidade Federal de Viçosa – MG e pela Universidade Estadual de Minas Gerais

## FOR A DEMOCRATIC MANAGEMENT AT SCHOOL: BUILDING POSSIBILITIES THROUGH DISTANCE EDUCATION UNDER THE PERSPECTIVE OF A GROUP OF SCHOOL MANAGERS

**ABSTRACT:** In the contemporary context of Brazilian education, democratic management at school has been receiving a lot of attention, because, as a theme, has been advocated as dynamic to be made at school units given that this position has required changes in the thoughts and actions of people involved in education. Discussing democratic management in the present time is to provide means for debating and signaling changes at school. In this sense, this paper aims to understand the particularities that involve a group of school managers who perform a distance course and act in basic education, trying to understand the obstacles and possible breakthroughs that appear in this cutting of prospects for the realization of democratic management. The methodological procedure was based on bibliographical productions and realization of discussion groups with managers-teacher students. It was possible to conclude that, several aspects listed by the managers related and complemented each other to the development of a democratic management at school, which suggest possibilities of a dialogical, participative and qualified education.

**KEYWORDS:** School management; democratic management; School of Management.

### INTRODUÇÃO

Atualmente, no contexto da educação brasileira, a gestão democrática na escola tem recebido bastante atenção, pois, enquanto temática, tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares. Essa postura vem exigindo mudanças no pensamento e na atuação das pessoas envolvidas com a educação.

Apesar da crescente popularidade do tema gestão democrática no âmbito nacional, é preciso compreender a operacionalização e a aplicabilidade no cotidiano escolar, buscando comprovar a relação entre teoria e a prática. É importante elencar os aspectos que configuram a constituição desta abordagem com vistas a contribuir para o (re) conhecimento da escola democrática. Esta perspectiva requer a busca constante do importante papel do gestor no exercício da prática democrática, uma vez que reúne todos os segmentos da comunidade escolar com o propósito de discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento e a organização da gestão do ambiente escolar, envolvendo os aspectos gerenciais, técnico-administrativos e pedagógicos.

Cabe destacar os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB de nº. 9.394 de 1996) e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) de 2011-2020 indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração de projeto pedagógico da escola e das comunidades escolares e locais em Conselhos Escolares, visto que, “as tarefas de construção de uma democracia econômica e política pertencem a várias esferas de atuação e a escola é apenas uma delas” (CURY, 2002, p.56). E na primeira década de 2000 surgiu muitos cursos, especialmente a distância, totalmente *on line* ou semi-presenciais, dirigidos aos gestores educacionais, realizados nacionalmente em larga escala pelo Ministério da Educação, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas em Educação Anísio Teixeira (MEC/INEP) e pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), assim como outros oferecidos por empresas e instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, pois, nesse período, passou a ser priorizada a gestão eficiente e eficaz como elemento essencial para a boa qualidade do sistema de ensino e da escola, ou seja, centrava-se na gestão a responsabilidade pela elevação da qualidade do ensino nas escolas públicas, além da ênfase na gestão democrática como conquista social. Desse processo resultou a proposta final do curso de especialização em gestão escolar, na modalidade de ensino à distância (EAD), com o objetivo de ampliar as possibilidades de atuação e formação de gestores escolares mediante a reflexão sobre as questões implicadas na gestão democrática e a apreensão/construção de processos e procedimentos que favoreçam a prática da gestão e a efetivação do direito à educação básica.

A escola como campo privilegiado de intervenções políticas e ideológicas, traz na sua essência pedagógica a possibilidade de construção de novas práticas educativas que priorizem a via democrática na escola. Numa sociedade dita democrática nas decisões e nas ações, a escola é a instituição que suscita alguns questionamentos e reflexões, na busca de respostas sobre a gestão democrática no que tange as relações pedagógicas e administrativas cotidianas, dirigidas àqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos com a educação.

Entendemos que a demanda de uma contínua mudança dentro da escola, seja na sua estrutura interna, seja no comportamento de seus membros no intuito de encontrar os meios necessários de repensar incessantemente sobre os papéis desempenhados pela equipe da

gestão escolar, sugerem que estas colocações conquistem a democracia traduzida para a realidade, bem como requer também o seu cumprimento e efetivo exercício. Em comprovação ao que acabamos de afirmar, este trabalho é fruto de reflexões e estudos produzidos numa disciplina de curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, na modalidade à distância. Nesse contexto, abriu-se a possibilidade de identificarmos a presença de concepções pertinentes para essa temática, tendo como referência o princípio da gestão democrática na escola. Foi necessário buscarmos algumas informações com gestores escolares, sujeitos partícipes do referido curso, que coincidiu com as atividades realizadas na disciplina de Políticas e Gestão da Educação.

Nesse estudo, buscou-se no Programa Nacional de Escola de gestores da Educação Básica do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Viçosa, como processo de construção de um novo paradigma nos projetos educativos e suas dinâmicas na sociedade brasileira em que traz para o centro das discussões acadêmicas a questão da gestão democrática na escola.

A investigação toma como referência uma abordagem qualitativa sobre gestão democrática e se fundamenta como material empírico, em uma seleção de textos, que considera os mais representativos autores na literatura acadêmica, que consolidam as informações pertinentes sobre o tema proposto. As noções de gestão escolar e gestão democrática constituíram, portanto, as referências teóricas centrais deste estudo, levando-nos a abrir o leque do entendimento sobre essas práticas, bem como envolvê-los na busca do compromisso com a educação, o que propicia um clima favorável como forma de assegurar a gestão democrática.

Nesse âmbito, o procedimento metodológico de explanação recorreu à produção de cunho bibliográfico e à realização de grupos de discussão com os estudantes, que nos possibilitassem apreender o fenômeno a ser estudado. Nesse horizonte, percebemos que é necessário tentarmos compreender ou conhecer mais “de perto” a forma como os determinantes de gestão democrática se manifestam pelo olhar dos gestores escolares, bem como sobre o tipo de trabalho que tem sido realizado na escola. O objetivo foi fazer um levantamento de reflexões e constatações de como vêm acontecendo ao processo de gestão democrática ou não nas escolas. É em torno dessa questão e em razão dela que se constituiu o

caminho a sondar e se mobilizar para conhecermos a atuação da equipe da gestão escolar, assim como perceber os desejos, as angústias, os anseios e os pensamentos mediante as ações propostas por estes atores.

## ESCOLA DE GESTORES: UMA BREVE CARACTERIZAÇÃO

A busca pela formação continuada sob a perspectiva de cursos de pós-graduação à distância merece destaque, de acordo com Candeias (2013) pelo fato concreto de que teremos um contingente cada vez maior de professores que farão a opção por uma formação vinculada a um curso de pós-graduação *lato sensu*, algo que não é descontextualizado da realidade da educação básica, que se configura como uma constante e que parece que “veio para ficar”, impondo às Universidades e em especial aos Programas de Pós-Graduação de todo o Brasil, o debate acerca do seu papel social.

Além disto, estabelecer uma análise da formação continuada de professores da Educação Básica articulando com as Tecnologias de Informação e Comunicação e a Pós-Graduação tem sido o desafio no tempo presente. A importância da relação entre essas temáticas vem ao encontro da visão de Mill (2013) que investigou no banco da CAPES, teses e dissertações que trazem pontos tangentes, ao crescimento no país sobre a aparição das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). O autor observou que são poucos trabalhos acadêmicos que relacionam formação continuada de professores da Educação Básica com as Tecnologias de Informação e Comunicação e a Pós-Graduação, bem como a maioria das iniciativas se restringe a cursos de especialização ou aperfeiçoamento.

No centro desse debate, Mill e Candeias (2013) impõem questões que direcionam para a necessidade dessa articulação. Para estes autores, ainda há que se avançar muito nessa articulação entre um modelo de formação de professores comprometidos com as mudanças educacionais, sob a dinâmica das TICs dentro da perspectivas da pós-graduação, avanços esses que partem desde o desenho e a estruturação da matriz curricular do curso, perpassando pelos aspectos estruturais, como acesso aos computadores e concretividade, dentre outras questões. Repercutindo esse direcionamento, a formação de professores que ao se relacionar-

se diretamente com o funcionamento cotidiano das escolas, termina por dialogar com a possibilidade de construção de realidade mais justas, democráticas e humanas, contemporâneas Candeias (2013), bem como desempenham papel preponderante na intensificação de sua atuação, visando a assegurar o êxito dessa iniciativa.

Defendidas como dinâmica de fundamental importância para a promoção de mudanças na prática pedagógica de professores no contexto da sala de aula, concordamos com Lück (2000), quando a autora argumenta que tem-se verificado que, em geral, são baixos os retornos de programas de capacitação profissionais da educação no que tange a transformação da realidade escolar. Para esta autora, o distanciamento entre teoria e prática, se explica justamente pelo caráter teorizante, conteudista e livresco dos programas de formação, sem o cuidado de evidenciar, por meio de situações que sejam simuladas, por dramatizações, ou estudos de casos e outros exercícios, a aplicação e a expressão na realidade das concepções teóricas tratadas.

Repercute, também, na visão de Lück (2000), o movimento pelo aumento da competência da escola, que demanda maior especificidade de sua gestão, haja vista que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. No entanto, com a abertura política na década de 1980, houve um movimento no sentido de ofertar cursos de especialização em gestão educacional, muito procurado por profissionais já em exercício, porém, com um número relativamente pequeno de vagas. Para a autora, houve no contexto das instituições de ensino superior uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares. Essa problemática torna-se mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação continuada complementarmente, à formação inicial, como condição de acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino, para os quais de pouco adiantam a melhoria do currículo formal e a introdução de métodos e técnicas inovadores, por exemplo, caso os mesmos não sejam acompanhados de um esforço de capacitação de dirigentes nesses processos.

Não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores a grande expansão de ofertas de cursos na modalidade à distância pelas instituições de ensino

superior, que instiga o desenvolvimento do processo de educação, pois, essa passa a ter suas peculiaridades, mas revela um próspero campo de estudos.

Atualmente, a formação continuada de gestores tem sido amplamente questionada e investigada, embora nos resguardemos de não pretender esgotar as causas, buscamos destacar que esse recurso está a serviço do desenvolvimento e aprendizagem de alunos, favorecendo, de forma efetiva, a possível democratização do ensino, e tornando-se por meio desse mecanismo em curso acessível a todos da escola pública. Nesse horizonte, não basta à construção de conhecimento com cursistas, é necessário acompanhar, também, o acesso ao conhecimento, por intermédio da educação à distância, bem como de que modo essa provoca aos cursistas a construir o seu próprio saber, partindo do princípio de que cabe a estes criar um posicionamento de protagonista sobre uma ação que tem a sua realidade escolar como referência.

Dessa forma, conduzir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no curso, para que assim ocorra a busca pela melhoria do processo educacional de forma democrática, requer auxiliá-los a relacionar o exercício didático de realização das atividades com as situações concretas da sua prática pedagógica, de modo a aperfeiçoar continuamente a mesma.

A Escola de Gestores tem sido uma estrutura de formação profissional, caracterizada como modalidade à distância, bem como espaço de reflexão e debate entre os participantes que, por sua vez, têm envolvimento com a educação básica e a sua importância está no elo que estabelece entre o ambiente virtual e o ambiente escolar.

O Programa tem por objetivo básico contribuir com a formação efetiva de gestores educacionais da escola pública. Esse programa é componente do Compromisso Todos pela Educação, que é um plano de metas que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação, visando contribuir para a melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) das escolas e dos sistemas de ensino. Constitui-se como um dos principais eixos a educação à distância, evidenciando a possibilidade de democratização do conhecimento. Assim, consolida-se como uma estratégia política de formação em serviço para os gestores de escolas e um veículo de disseminação dos conteúdos, que visa adequar a escola a um papel fundamental no processo de democratização, ou seja, “cabe às instituições formadoras

relevantes papéis no estabelecimento de componentes curriculares teórico-práticos capazes de suscitar nos futuros gestores a problemática da gestão democrática” Cury (2002, p.125).

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem como objetivos gerais: formar, em nível de especialização (*Lato Sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional e contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. Ancorados nesta perspectiva de visão, procuramos mergulhar nesse universo, cuja orientação nos possibilitou apreender as concepções que norteiam o trabalho dos gestores escolares.

A metodologia do curso apoia-se na construção do próprio saber pelos cursistas, que vivenciam situações dialogadas com vídeos, *Chats*, fórum e atividades avaliativas, no intuito de responder, questionar e apropriar de novos conhecimentos. Ao elaborarem e responderem questões sobre determinados temas, os cursistas desenvolvem uma atitude crítica frente ao aprendizado e constroem seu próprio conhecimento. Além disso, abordar diferentes perspectivas de implantação de mudanças na escola e de experiências construídas, pode nos levar a repensar as atividades práticas dos alunos, suas reflexões e seus questionamentos críticos.

É necessário entendermos, que as indagações presentes no curso à distância é uma tentativa de redefinir os papéis dos protagonistas da ação educativa, por supomos que esse público, por meio do processamento de informações obtidas no ambiente virtual, aumenta a probabilidade de que suas ações promovam um acréscimo da performance nas decisões e atitudes no ambiente escolar, e que por meio das suas próprias experiências, tragam consigo a geração de novas informações com orientação no cotidiano escolar.

Mais do que alcançar a interpretação compartilhada da informação, a partir da sua disseminação, é preciso demonstrar como os cursistas questionam ou utilizam a conteúdo virtual como base para a ação. Essas são questões importantes, levantadas na investigação sobre a temática, que podem ser consideradas como caminho para uma educação inovadora a partir de uma roupagem caracterizada pela interatividade, pois, na visão de Lück (2000) tem-se verificado que, em geral, são baixos os retornos de programa de capacitação em termos de



efetividade da transformação da realidade escolar. É neste contexto que buscamos, com o presente trabalho, apresentar e compreender, a heterogeneidade das experiências desse público alvo, gestores escolares, responsáveis pelo estabelecimento de diretrizes gerais para a construção de uma educação de qualidade e que compartilhadas, concorrem para a construção da gestão democrática na escola.

## **POR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: COM A PALAVRA O GESTOR ESCOLAR**

Já é constatação corrente na literatura brasileira que circunscreve a temática em questão que a gestão democrática da escola pública é importante para a construção de uma sociedade igualitária e justa. Sob essa perspectiva a discussão surge como orientação para essa liderança mais comprometida, exercida a partir de princípios educacionais democráticos que tragam como referencial teórico-metodológico novas estratégias para a organização e orientação do trabalho escolar.

Nesse sentido, a escola se depara atualmente com novos desafios, entre eles, o de estabelecer condições mais adequadas para atender a gestão democrática na escola, visto que a prática educacional efetiva e fundamental para a construção da democracia, na medida em que vem sendo questionada, desvela e democratiza mecanismos de legitimação na escola que pode vir a contribuir para o desenvolvimento da consciência e da autonomia dos diversos grupos em interação.

Estudos realizados por Libâneo (2010) sobre a organização e a gestão escolar têm apresentado a concepção democrático-participativa como forma de buscar, constantemente, a participação dos membros da equipe nas decisões com as ações efetivas para atingir exitosamente os objetivos específicos da escola. Como se pode deduzir, o foco principal para fortalecer a escola em sua dimensão pedagógica, administrativa e financeira, está na participação, cuja tarefa de produzir uma reflexão crítica e circunstanciada do trabalho escolar e de suas limitações, vem reafirmar a necessidade de edificação de padrões de gestão escolar democrática que favoreçam a melhoria da educação pública.

Sabendo que a estrutura organizacional da escola se dá a partir do envolvimento dos membros que a compõem nos processos de decisão, tantos nos aspectos pedagógicos como nos administrativos, a demanda por uma escola democrática ainda é um desafio. Consideramos que está aumentando em muitas escolas e comunidades em decorrência direta da necessidade de participação de todos os membros da comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários e diretores), o trabalho em equipe, pois permite um novo compromisso e atribuição para a gestão escolar.

A principal atribuição da gestão escolar é exercer sua função baseando-se em práticas administrativas e pedagógicas de caráter democrático, visando o lado pedagógico em todas as suas ações de maneira participativa e interativa na dinâmica escolar, garantindo que a relação entre o ensino e aprendizagem se concretize efetivamente. Assim, a formação de uma boa equipe de trabalho requer um grupo de pessoas que trabalhem juntos, de forma cooperativa e solidária, para a formação e aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2010, p. 383).

Na gestão democrática, existem ainda, situações a serem exploradas e pesquisadas no interior da escola, como a participação, o diálogo, a discussão coletiva, e a autonomia, que são práticas indispensáveis da gestão democrática e, se configuram em um grande desafio que está posto a gestão escolar.

Entende-se, portanto, gestão escolar como um conjunto de ações que devem ser potencializadas pelas necessidades da educação e que sejam pautadas em (...) objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas da população e leve em conta as especificidades do processo pedagógico escolar, processo este determinado por estes mesmos objetivos (...) quando então, estas ações serão fundamentais no alcance das necessidades sociais contemporâneas, vinculadas às novas exigências da sociedade e da forma como esta se apresenta organizada (PARO, 2000, p. 151).

Dessa maneira, realizar uma gestão democrática é acreditar que todos possam encontrar caminhos para atender melhor aos anseios da comunidade escolar, pois, consideramos que a necessidade de explicitação de objetivos e meios a serem utilizados pela equipe escolar, permite atribuir peso prioritário à ação organizativa escolar.

Se por um lado, na visão de Silva (2011), a gestão democrática da escola pública é considerada um marco no que tange à organização da escola, tendo em vista que esse

paradigma de gestão apresenta uma proposta de mudança nas relações de poder existentes no ambiente escolar, por outro lado, torna-se essencial “buscar ideais propostos numa sociedade democrática inspirados nos valores de liberdade, autonomia e participação, respeito ao indivíduo e ao coletivo, compartilhamento e solidariedade humana” como pontua Velanga (2009, p. 87). Diante desse encaminhamento, o discurso da gestão democrática vem sendo paulatinamente substituído pela implantação de uma nova abordagem e de uma nova modalidade de gestão escolar, que se concretizam consoante às novas concepções de educação escolar.

Nesse sentido, a gestão democrática é compreendida então como um processo político através do qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola, na busca da solução dos problemas que afligem o cotidiano escolar. Libâneo (2010) aponta que são propostos os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa, relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes dessa comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações, avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

Partindo desses princípios, entendemos que é preciso que a escola reflita o seu papel em busca do desenvolvimento de ações e exteriorizá-las. A escola que tem conhecimento desse objetivo deve contemplar a participação da comunidade escolar que sustente e dê forma aos seus objetivos e a sua intencionalidade. É o que argumenta Libâneo:

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativo de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É definida como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros (LIBÂNEO, 2010, p.333).

Libâneo (2010) complementa esta ideia ao salientar que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Nesse sentido, a escola é compreendida como uma instituição fundamental para a produção da capacidade de trabalho a partir de uma racionalidade organizacional própria da empresa privada; racionalidade essa que se coloca frente ao grande paradigma para organização e funcionamento da escola.

O grupo deverá conhecer os problemas que afligem a escola, o que precisa ser aprimorado e quais caminhos determinados pela mesma a serem traçados, além de quais ações a serem tomadas. Sendo assim, há uma busca intencional de consenso sobre os problemas e as soluções por parte da gestão escolar, de modo que seja capaz de promover reformulações de postura pela comunidade escolar em que estejam direta e indiretamente envolvidos no processo escolar. Para viabilizar uma gestão com essas características, foram organizadas ou reorganizadas várias estruturas nas instâncias da gestão escolar, que, na visão de Cabral Neto (2009), são espaços importantes de participação e, como tais, deveriam ser ocupados por uma presença ativa e questionadora dos atores sociais, na busca por edificar uma qualidade social dos serviços prestados em relação à defesa da efetividade dos serviços educacionais.

Desta forma, buscamos respostas sobre caminhos que subsidiem a efetivação de gestão democrática na escola, a partir das experiências subjetivas e profissionais de gestores escolares, em mediação com a realidade escolar que vivenciam. Ao adotarmos uma perspectiva de gestão democrática nas escolas públicas é preciso compreendermos os procedimentos viáveis e apropriados para atingir determinados fins e sobre quais objetivos e ações têm sido identificados como prioritários pela comunidade escolar, bem como em que condições realizam ou não a gestão democrática.

Tendo em vista que o propósito de compreender a gestão democrática na escola no que diz respeito aos problemas e as possíveis superações que lhes são apresentados no espaço escolar, o caminho metodológico nos possibilitou uma aproximação com a abordagem qualitativa, que permitiu apreender o fenômeno a ser estudado em suas múltiplas dimensões e pelos relatos de experiências. Para coleta de dados foi escolhido um grupo de estudantes do

curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, por permitir reunir pessoas que vivenciam a mesma experiência formativa no contexto institucional onde estão inseridos, compartilhando os mesmos traços em comum, ou também, perspectivas diferentes que possibilitem opiniões variadas sobre o objeto de estudo. Vale ressaltar, também, que por intermédio do critério de escolha, selecionamos um grupo de gestores escolares, de uma mesma turma e, conseqüentemente, do mesmo pólo regional ao qual supõe-se que haja uma cumplicidade entre os envolvidos, que passam a partilhar opiniões coletivas, captando elementos que ultrapassam o caráter individual.

A partir de um total de doze gestores, a coleta de dados ocorreu entre julho de 2013 a fevereiro de 2014, período em que foram coletadas as informações e as análises de dados foram realizadas por meio de análise de discurso.

Aos gestores foi feita a seguinte pergunta: quais os problemas identificados na construção da gestão democrática e suas possíveis formas de enfrentamento e/ou solução? Para melhor compreensão da análise das respostas obtidas, identificamos por códigos, sendo cada gestor, representado numericamente de um a doze, como por exemplo, G1 (gestor um), G2 (gestor dois) e assim sucessivamente. A seguir são apresentados alguns trechos em que se basearam as análises empreendidas.

É perceptível como fundamental na proposta do G1 que:

É preciso uma nova proposta de gestão baseada na democratização das decisões da administração escolar e autonomia que é uma das condições fundamentais para que a escola se torne democrática, participativa (,,,) o conselho escolar é uma das possibilidades desse planejamento participativo, envolvendo a toda comunidade escolar, visando uma gestão democrática e transparente, (...) A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político- pedagógico. Para a garantia de maior sucesso na conquista da democratização da gestão escolar, apontamos alguns pressupostos: capacitação de todos os segmentos; consulta a comunidade escolar; institucionalização da gestão democrática; garantia de lisura nos processos de definição da gestão e agilização das informações e transparência das negociações.

O depoimento acima realça a promoção das decisões tomadas na escola, devendo atuar em sintonia com a comunidade escolar. É perceptível também, que, ao falar da participação da comunidade escolar, refere ao ambiente escolar como mais democrático, pois há elementos que ele próprio sinaliza ao fazer menção de elementos supracitados para concretização da gestão democrática. Ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de transparência

nas negociações no Conselho de Classe e capacitação temos implícita a efetivação de novos processos de gestão. Gerir democraticamente, por sua vez, significa usar de todas as estratégias que ela oferece como pressuposto fundamental a ser implementada na escola. Como proposta, G2, relata que:

Na escola ao qual trabalho, percebeu-se que os mecanismos de democratização precisam ser mais trabalhados para que cada vez mais a escola melhore a qualidade do ensino. A falta de comprometimento de alguns profissionais da educação e falta de comunicação são entraves no desenvolvimento da autonomia da escola (...) A importância da participação de toda a comunidade escolar é um ponto em comum no discurso da equipe, entretanto esbarra-se em dificuldades tais como: as pessoas se acostumaram a não ser ouvidas, por isso perderam o interesse em expor suas opiniões, o que nos leva a reportar essa situação a uma questão cultural de que as pessoas não gostam de participar de decisões, preferem que outros decidam. O envolvimento é um dos fatores que precisa ser trabalhado nas escolas para que ocorra a concretude de um modelo de gestão que supere a descentralização de poder e o individualismo, para que se alcance uma educação democrática que é o anseio de todos os profissionais envolvidos no processo educacional.

O que se pode analisar a partir da fala desse gestor é a interpretação predominante que se atribui a falta de participação da equipe escolar. Considera-se, prioritário, na visão do mesmo, o envolvimento de toda equipe escolar como estratégia prioritária na gestão democrática da escola. A esse respeito, uma gestão democrática é condicionante imprescindível da qualidade de ensino. Assim, entendemos que a necessidade de que a gestão da escola se efetive por meio do processo coletivo envolvendo a participação e o envolvimento da comunidade local indica um instrumento fundamental para democratizar sua gestão. E para que isto ocorra, talvez, o Conselho Escolar possa constituir um desses espaços de diálogo e comprometimento do processo de gestão democrática. Nesse sentido, tais argumentos, nos levam a refletir que:

Este envolvimento é elemento chave na condução e na construção da democracia na escola. Em um contexto de intensas mudanças na sociedade e nas escolas, é conveniente que a direção esteja aberta a inovações e tenha alta capacidade de liderança, para motivar os docentes a envolver-se nas iniciativas destinadas a melhorar o funcionamento da escola e das salas de aula (LIBÂNEO, 2010, p.373).

Assim, os benefícios que este envolvimento entre a equipe escolar e o envolvimento de toda a comunidade local possa revestir-se em um caráter transformador na escola, consagram as ações pedagógicas e práticas educacionais em detrimento da gestão democrática na escola. Vejamos o que nos apontam o G3:

Muitas instituições escolares ainda possuem uma visão conservadora, marcada pela perspectiva mecanicista, que fragmenta e apenas reproduz o conhecimento, desprezando, portanto, as particularidades de cada escola. Alguns problemas na gestão democrática gira em torno de uma maior participação da comunidade escolar, ou seja, a comunidade e os pais mais presentes nas escolas, incentivando nas escolas municipais eleições para a escolha de diretores e da constituição de conselhos escolares, comunitários e até dos conselhos municipais de educação.

Percebemos que o depoimento citado acima traz no seu bojo uma relação direta com a gestão autoritária e mecanicista, na qual não há possibilidade de construção de uma gestão democrática. Dessa forma, não há espaço de participação entre os membros escolares, o que dificulta a partilha de decisões com a comunidade local. Para realizar uma gestão democrática é necessário tentar buscar atender as expectativas de todos os membros escolares, mas para isso é fundamental que as relações sejam mais flexíveis e menos autoritárias, pois uma gestão autoritária não vai ao encontro da democracia escolar. Em outras palavras, segundo Paro (2000) a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta, não pautadas por relações autoritárias. E quando este mesmo gestor traz as eleições para a escolha de diretores e a participação como desafios a ser enfrentado em sua escola, entendemos que tais constatações não podem ser enfrentadas sem um fortalecimento da autonomia da gestão escolar, nem ao menos da própria participação da comunidade escolar. A partir destas questões, percebeu-se que G4 analisa a gestão democrática como:

A organização constitui-se uma forma de evitar problemas ou que a administração da escola seja atropelada pelas situações que vão surgindo (,) é importante ouvir cada setor que a escola comporta e receber sugestões de cada um que queira participar. Temos o Conselho Escolar, formado para melhor exercer essa democracia (,,) deve ser utilizado na elaboração do Projeto Político-pedagógico (PPP), este que necessita de apoio do corpo docente e de profissionais especializados.

O pontuado acima pelo gestor traz o Conselho Escolar como órgão consultivo capaz de apontar questões importantes na escola pertinentes ao processo educativo, bem como ao exercício da gestão democrática. Percebemos que o Conselho Escolar é o órgão consultivo que vem assumindo, desse modo, o papel de órgão corresponsável pela gestão administrativa e pedagógica da escola. Revela, também, que o PPP visa um direcionamento de ações que possam materializar o direcionamento de sua gestão. Ele aparece como um horizonte da escola, como processo permanente de reflexão e ação. Essa posição reflete um dinamismo

com relação à atuação na escola tendo uma relação direta com a visão de gestão democrática. Dessa forma, a construção da gestão democrática implica luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo a implementação de processos colegiados nas escolas. Na mesma linha de raciocínio, o G5 traz uma discussão complementar a idéia do debate acima:

Perceber que em muitas escolas o PPP ainda é uma mera formalidade, muitos não se apropriam dele e poucos fazem parte da sua construção. Como esperar uma gestão democrática na escola se os atores envolvidos não conhecem seus papéis a serem desempenhados na construção do processo? Pudemos discutir nesta disciplina um entrave na gestão democrática que é gestão por indicação em muitos municípios, entraves para efetivação da gestão democrática. Faz-se necessário que se articule para que haja eleições diretas sendo assumida coletivamente por segmentos da comunidade escolar (alunos, funcionários e representantes das comunidades) cumprindo assim o dever democrático.

Podemos constatar que o PPP, para este gestor, passa a constituir um significado distinto na organização da gestão escolar. Sabendo que o PPP auxilia ou articula ações pedagógicas e administrativas na escola para um melhor trabalho em equipe, entendemos que o instrumento é (re) formulado sem que, na prática, seja executada as ações propostas pela equipe escolar, pois, sendo assim, não se pode falar em gestão democrática. Essa preocupação tem traduzido, sobretudo, a reivindicação de compromisso com os interesses reais e coletivos de ações que consolidem um PPP a se concretizar. Para tanto, é preciso ser discutido para sedimentar as ideias de uma gestão democrática. Na visão do G6:

Os gestores além da questão da busca da qualidade do ensino, são inseridos no contexto democrático, deverá tratar com seriedade os recursos financeiros que chegam até a escola. É preciso ter bom aproveitamento dos recursos que recebemos, uma vez que estamos em um país com a escassez de recursos e qualquer recurso precisa ser bem aplicado. Há algumas escolas do município e do estado que apontam a insuficiência dos valores de repasse, muito aquém das necessidades da escola, em consequência disso delimita os espaços que podem ser dados à escola, prejudicando as ações propostas do PPP. Outro entrave que percebemos é que alguns segmentos representativos nos conselhos e associações da escola acabam pensando apenas para o seu setor, esquecem da visão maior, pensar na escola como um todo, não desperdiçando a oportunidade de melhorar a escola pública com os recursos dos programas governamentais.

A gestão dessa escola revela um movimento em que a escola redefine sua estratégia ou prática pedagógica em busca de uma escola democrática. Fator indispensável a essa meta traz a qualidade de ensino e recursos financeiros como fatores determinantes para que a gestão democrática seja atendida. Nessa ordem de ideias, podemos observar que a escola procura



administrar o recurso que recebe no intuito de superar o entrave que reflitam na gestão financeira de sua escola. Portanto, a gestão democrática eficiente dos recursos públicos destinados à escola, pode, além de promover a qualidade no ensino, efetivar de maneira satisfatória o planejamento e a organização escolar. A discussão ganha volume e destaque a partir da visão dos gestores selecionados. O relato de G7 aponta vários desafios no que tange à consolidação de uma gestão democrática:

Na gestão escolar há vários problemas identificados, como por exemplo, a falta de respeito às regras e indisciplina; agressividade e conflitos entre alunos; falta de respeito mútuo entre os alunos. O conjunto de alternativas proposto para enfrentar a baixa participação dos familiares na escola foi o mais diverso entre todos os problemas indicados. Esse é um problema já consagrado pela gestão escolar, de forma que é constantemente retomado como uma das maiores dificuldades vivenciadas na escola. A participação de todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração das regras, sua divulgação e constante revisão são boas alternativas para resolver o problema da falta de respeito às regras e da indisciplina. Mais outros problemas são enfrentados pelas comunidades escolares como: a baixa participação dos alunos e familiares na escola, a falta de consciência na circulação das informações, o desconhecimento dos resultados das avaliações externas e a falta de capacitação dos professores. Para tentar solucionar este problema, a escola deve responsabilizar alunos e familiares na execução de ações cotidianas; buscar parcerias no próprio bairro; fazer da escola um ponto de referência na comunidade; promover reuniões de pais e mestres em dias e horários alternados, a fim de possibilitar uma participação maior; utilizar a internet para divulgar o trabalho das turmas e os resultados alcançados; atender as solicitações da comunidade por meio de projetos pedagógicos; atrair os pais para a escola com atividades realizadas pelos próprios alunos; promover eventos culturais na escola e outros espaços da comunidade nos finais de semana.

Criar espaços insituacionais de participação propícios às novas relações entre os diversos segmentos escolares, nos leva a constatar a importância pela busca de objetivos comuns assumidos por todos e “para que isso ocorra, é preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções, de valores e de práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos e várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades” (LIBÂNEO, 2010, p. 397).

Consideramos estes aspectos como um avanço nas ações inovadoras na escola, ao se pleitear novas funções, responsabilidades e demandas capazes de conferir a mesma uma atuação mais relevante para a definição dos rumos da gestão democrática. Essas, de igual modo, consideram a participação de toda a sua equipe, buscando envolvê-la de modo

significativo na discussão do interesse do grupo e da educação escolar. Continuando o debate, o G8 diz que a:

Falta de transparência podem constituir-se entraves para o que se espera de uma gestão democrática e para o alcance de autonomia financeira. O que pode acarretar tal atraso virá de uma administração fechada, que governa por si mesma, que procura encobrir informações ou problemas. A verdadeira ideia de gestão democrática muitas vezes não é trabalhada na prática com os participantes da escola, ficando a questão tratada apenas no plano teórico, ou seja, muitas vezes as ações são efetivadas apenas no papel, não tendo a participação ativa das pessoas envolvidas na prática das ações, muitas vezes por não saber como se envolver.

Os possíveis entraves, acima apontados, nos remetem a relatar que a gestão democrática só pode dar-se mediante o processo dialógico entre os membros da escola, de modo que garanta a condição necessária para um padrão democrático desejado. Um aspecto importante a se destacar nessa forma de gestão é o de que ela aposta na transparência de suas ações, bem como uma gestão não autoritária, em que se forjam as condições para sua apropriação e materialidade. É necessário um esforço institucional e sistemático para a consolidação dessas ideias, para que todos possam encontrar caminhos para atender os anseios da comunidade escolar, mediada pela gestão democrática, visto que, “A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.” Cury (2005, p. 01). E, por conseguinte, no cotidiano da escola, tais processos não ocorram de forma isolada e independente, mas se desenvolvam de forma interligada. Isso significa que é necessário ter a habilidade de integrar e motivar toda a equipe para garantir o êxito de tais processos. Portanto, cabe à equipe escolar a função de apoiar, acompanhar e assessorar as relações entre si buscando manter e respeitar as ideias formadas em coletividade, acatando a participação de todos os envolvidos, para o benefício da escola. Muito além destas questões, o G9 salienta que:

Ações para possíveis soluções: projetos que envolvam e permita a interação entre Família X Escola. Promoção de encontros de servidores para compartilhar e refletir as ações no processo do ensino aprendizagem da instituição escolar. No aspecto físico destacamos como pontos fortes: amplo espaço físico, salas específicas para diferentes atividades, quadra coberta. Pontos fracos: Falta de uma horta Escolar, pois há espaço específico para o cultivo. Necessidade de manutenção ou reforma na rede elétrica, rede hidráulica, rede de esgoto e estrutura física e mobiliária da escola. Ações para resolver os problemas citados: apresentar projetos para receber recurso seja municipal ou união, Estado e Federal, destinado a reforma ou manutenção da estrutura física da escola. Criar parceria nos diferentes segmentos a fim de promover

melhoria no espaço físico da escola. Com relação ao aspecto da gestão: pontos fortes. Organização documental referente ao educando. A gestora atual está desempenhando seu trabalho de acordo leis vigentes e articulando dentro das suas competências no âmbito escolar. Pontos fracos: Falta de diálogo para resolver determinados assuntos referentes aos aspectos administrativos. Falta de autonomia e capacitação. Falta de participação do envolvimento dos conselhos nos determinados assuntos da escola. Ações para resolver os problemas administrativos indicados; cursos de capacitação para gestores, bem como, para ter conhecimento do funcionamento e aplicabilidade as leis vigentes no âmbito escolar e apresentar que a escola deve trabalhar com autonomia própria e participativa. E que a Secretaria Municipal trabalhasse de forma participativa, dando suporte na democracia participativa. O que não está acontecendo uma comunicação participativa entre escola e secretaria da Educação.

A fala do gestor nos leva a pensar que a escola consegue aglutinar as aspirações, os desejos e as expectativas de sua gestão escolar na adesão e na participação de todos os segmentos da escola em um projeto comum. Mediante a complexidade de tarefas e propostas para promover mudanças na gestão, a escola precisa dar lugar ao sentido da participação coletiva desempenha um papel importante no exercício da prática democrática. Portanto, os problemas que norteiam suas ações e no afrontamento necessário para se inaugurar a transformação da escola democrática, requer uma interatividade das relações entre as esferas federativas e as educacionais, de modo que se concretizem efetivamente. Além disso, o modo de como influenciar o ambiente escolar favoravelmente, depende, em grande parte, do desempenho da família, resguardando-se os processos coletivos de participação e decisão.

Ampliando o debate que possibilite estabelecer um panorama da gestão democrática sob a ótica de gestores escolares, uma contribuição se faz necessária quando o G10 argumenta que:

A escola em que trabalho, não tem muito recurso financeiro, pois se trata de uma escola municipal, recebe um recurso de quatro mil reais do FNDS, que até o presente momento ainda não saiu. Por enquanto está sobrevivendo com novecentos reais de arrecadação de uma festa junina. No entanto, percebemos que há muito que se fazer para que a Gestão Escolar Democrática aconteça na teoria/discurso, mas que, sobretudo, seja visualizada na prática por todos. Sabemos que a Gestão Democrática é um processo complexo, mas não irrealizável, e que exige de todos os envolvidos neste processo (família, profissionais, governo e sociedade), ações imediatas e sólidas que garantam a concretização das ações de um trabalho coletivo, com o propósito de substituir o paradigma de políticas educacionais autoritárias pelo democrático.

Podemos observar, por meio das falas dos entrevistados, que a busca por condições favoráveis a uma progressiva contribuição dos discursos democratizantes na gestão da escola

vem dinamizar todos os esforços na obtenção de recursos como grande expectativa em busca de respostas para gestão democrática, não se reduzindo apenas ao discurso político, mas centrando-se no bojo de profundas transformações que se pretende reformular na e para escola. Para que a gestão democrática se torne possível a partir da participação ativa de todos os envolvidos na educação escolar, a gestão escolar deve ser feita de forma que todos se sintam a vontade ao participar, e possam assumir juntos os compromissos com a educação.

Na medida em que procurou-se compreender a dinâmica que permeia a gestão democrática, o G11 apresenta as seguintes informações:

Em nosso município se organiza numa subjetividade que se constitui na interação dos processos e recursos enviados por um plano de ação, visto que, o FUNDEB existe um montante entre todas as escolas; estes são administrados pelo prefeito municipal não havendo uma descentralização do poder ficando complexo a gestão escolar. O primeiro desafio para possuímos a democracia financeira é a montagem do CE para sensibilizarmos o gestor maior que precisamos de Autonomia, senão, não conseguimos atingir as metas propostas e impostas pelo MEC. Os principais entraves ao processo de autonomia financeira enfrentados pela escola são muitos como, a descentralização dos recursos disponíveis que permite ao gestor maior autonomia nas escolas. O grande problema em foco na gestão democrática é saber como o diretor está lidando com a gestão financeira na escola, ao mesmo tempo em que precisa continuar coordenando as atividades administrativas e pedagógicas para assegurar uma educação de qualidade á sua comunidade escolar.

A iniciativa de apontar problemas e sugerir soluções, de forma coletiva e solidária, bem como a execução dos recursos financeiros em favor de uma escola democrática, tem conduzido a implementação de sua autonomia financeira, a partir da ação concreta dos atores envolvidos na unidade de ensino. Por conseguinte, o processo democrático recai sobre o conselho escolar, o que nos leva a inferir que as diversas decisões tomadas pela escola não podem ser pensadas exclusivamente a partir de uma das partes. Nessa direção, o gestor sinaliza a participação dos diferentes sujeitos partícipes da escola, de forma atuar e interferir em diferentes espaços de decisão e responsabilização da unidade escolar em questão. Portanto, o conselho escolar deve ser o espaço de interação, diálogo e participação em que se discutem as questões educativas e seus desdobramentos para uma gestão democrática. Além disso, o gestor deve apresentar os recursos financeiros essenciais na organização e no planejamento de gerir seus recursos de acordo com a necessidade da gestão escolar. Como demonstra o G12:

A falta de criação de mecanismos que possibilitem a participação do coletivo escolar e a falta de transparência pode constituir-se entraves para o que se espera de uma gestão democrática e para o alcance de autonomia financeira (...) não quer dizer apenas receita relativamente alta, mas aplicações eficazes do recurso que vem do governo e realização de eventos (...). Mas isso, por si só, não garante transparência. Esta, revestida do processo democrático, deve brotar de dentro da própria gerência escolar, com propostas que, seguindo ou não modelos, sejam editáveis, planejadas coletivamente, possibilitando, ao fim, o bom uso dos recursos. A existência do Conselho Escolar ajuda na participação oficial e, além dela, pode haver outras interferências, que a escola considerar procedentes do coletivo da escola e da comunidade (...). A integração entre a direção da escola e seus pares se torna mais viável à medida que a colaboração e as trocas se vão realizando. Quando algo é planejado pela direção da escola e não recebe aprovação de alguns membros do Conselho Escolar (ou vice-versa), isso pode gerar algum problema. Não se pode ignorar o apoio e a opinião de um representante de tal órgão colegiado, ao passo que as necessidades da escola, tanto na área pedagógica quanto administrativa, precisam ser satisfeitas para o benefício da educação. Nesse caso, a comunicação e o critério, com ampla discussão, devem ter lugar. Enfim, para transpor os obstáculos que surgem nos processos que abordamos, a gestão da escola precisa ter organização, além dos requisitos apontados (...).

Observamos que nessa escola específica, o compromisso pela gestão de recursos na escola pode sugerir condições favoráveis se forem adequadamente instrumentalizadas pela instituição no sentido da construção de espaços participativos de reflexão, debate e proposição acerca destas problemáticas, que impeçam a construção de uma gestão democrática na unidade escolar, exigindo-se, assim, algumas habilidades relacionadas à gestão de recursos financeiros. Se é responsabilidade do gestor aplicar com maior compromisso tais recursos, a realização de reuniões coletivas encaminhadas pelo conselho escolar, justifica a estratégia adotada pela gestão da escola como forma de consultar à comunidade escolar sobre o investimento dos recursos da escola.

A participação do uso dos recursos e a transparência de como o dinheiro têm sido aplicadas, levam a uma política de gestão e financiamento, determinam uma autonomia às escolas e à construção de participação no seu interior. Outro ponto de destaque é de que, se partimos do pressuposto de que o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é parte constitutiva de uma política de desobrigação do Estado com o financiamento da educação pública, seria oportuno retomarmos as discussões de Libâneo (2010). A partir da ideia de que a gestão democrática deveria ser concebida e praticada sobre o pensamento das reivindicações e dos anseios da comunidade escolar, é possível compreendermos que as escolas deveriam ser convocadas a decidir e a empregar esforços para a resolução e suprimento de ações que o

Estado não puder atender satisfatoriamente. Para que a comunidade escolar possa de maneira conjunta decidir sobre as diretrizes educacionais, este mesmo autor argumenta que:

A escola é um lugar de debate entre interesses em jogo, em que se negocia continuamente a realidade, significados e valores. Ao mesmo tempo, é espaço de convivência de diferentes personalidades, diferentes visões de mundo, diferentes culturas; na há pois, que esperar relações sempre harmoniosas (LIBANELO, 2010, p.384).

Assim, um dos grandes desafios, conforme aponta Valle (2010) para as políticas públicas de educação, tem sido a questão de uma gestão democrática que envolva todos na melhoria dos processos educacionais fazendo com que na escola, os atores da comunidade escolar (alunos, pais, professores e funcionários) e da comunidade local a construam, respeitando as demandas e os interesses da coletividade, pois, de acordo com a autora, a gestão democrática não é uma mera técnica gerencial ou relacionada apenas às questões administrativas, vai muito além destas questões. Uma contribuição importante para o entendimento desse pensamento foi proposto por Paro em que o autor sugere:

Para que tenha efetiva participação numa gestão democrática na escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concreta, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (PARO, 2000, p.9).

Essas são questões que, ao possibilitarem um aprofundamento maior acerca da participação e autonomia da escola, a partir da ação concreta dos atores das unidades de ensino, se configuram como relevantes para os estudos e pesquisas científicas acerca da gestão escolar e que merecem serem investigadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo procuramos apresentar os problemas e entraves para uma gestão democrática na escola, apontando as contribuições e desafios que os sujeitos desta pesquisa, um grupo de gestores escolares, pudessem socializar a compreensão e a vivência das realidades vivenciadas no que tange ao tema gestão democrática escolar no contexto contemporâneo.

A construção de uma gestão democrática na unidade escolar reveste-se de inúmeros problemas e/ou entraves que acabam por limitar a prática de muitos projetos, bem como a aplicação dos recursos de maneira eficiente, tornando-se assim, um desafio para a escola pela busca dessa efetivação. Nesse sentido, o conjunto dos 12 (doze) depoimentos de gestores escolares no processo formativo de educação continuada revelou propostas distintas, assim como argumentos significativos que ora se assemelham, ora se diferenciam, o que constitui reflexões sobre o fortalecimento da gestão democrática, corporeificadas nos relatos de suas experiências e vivências nos espaços escolares. Apesar de utilizarem referências diferentes sobre gestão, os relatos analisados compartilham uma mesma concepção de gestão democrática na escola. Significa reconhecer que na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar, e que todos os processos realizados nos espaços da escola que visam instigar a construção da gestão democrática.

Em torno dessas discussões, os dados evidenciaram que há unanimidade de opiniões entre os entrevistados em relação a autonomia e a participação como pressupostos essenciais para essa nova prática na escola. Esses elementos apresentam-se como alternativas de superação de todos os problemas que abarcam a organização do trabalho pedagógico na escola, constituindo um espaço para que a gestão democrática se afirme. Entendemos que estabelecer critérios, discutir sistematicamente o papel que cada membro escolar desempenha, assim como estabelecer rumos e direção não é tarefa das mais fáceis. Todavia, são ações concretas e posteriormente avaliadas que poderão ajudar a identificar os problemas ou questões que estimulem a formulação de novas ações para alçar a gestão democrática no espaço escolar.

Assim, os resultados e reflexões de nosso estudo - mesmo que preliminares indicam que, para além de um quadro otimista e instigante relativo à continuidade e ao aprofundamento das discussões, há, ainda, muito para ser pesquisado neste campo. Estas são discussões que visam contribuir para a construção de outras formas de envolvimento da gestão democrática na escola e por se tratar de um tema amplo, podemos inferir que, para o desenvolvimento de uma gestão democrática na escola, é possível abarcar as possibilidades de uma educação dialógica, participativa e de qualidade. Portanto, a escola democrática é aquela que está aberta ao diálogo intenso com toda a comunidade escolar; faz-se necessário frisar que

pinçamos alguns pontos relevantes através do conjunto de respostas relatadas ao longo do curso, que postulam a possibilidade de gestão democrática escolar. A participação ativa de toda a comunidade escolar, na construção de propostas e alternativas que fortaleçam a intervenção em torno da gestão do ensino, tais como o papel do Conselho Escolar, a construção participativa e democrática de Projeto Político Pedagógico, as implicações da avaliação institucional e o recurso financeiro da escola pelo PDDE, se apresentam como um fator necessário, para a construção da gestão democrática na escola.

Não possuindo a pretensão de esgotar o debate e as discussões que giram em torno da gestão democrática, acreditamos que novos olhares e novas constatações poderão surgir no chão da escola. É fato notório que o discurso do caráter democrático, participativo, descentralizador e autônomo que reveste a escola representam avanços no campo da gestão escolar. Cabe ressaltar que o curso *Lato Sensu* em Gestão Escolar, por conseguinte, revestiu-se da responsabilidade de atuar como um provocador de reflexão das reais condições do cotidiano escolar e do fortalecimento da gestão escolar, dentro do contexto que se desenvolve. Podemos afirmar que houve uma mudança de postura e forma de pensar dos cursistas que perpassam pela compreensão da gestão democrática, como um aspecto importante para construção de uma melhoria educacional. Assim, refletir sobre as suas implicações na organização escolar é rediscutir, constantemente, os problemas que afligem a escola, levando em conta o que precisa ser aprimorado e buscar fortalecer a gestão democrática na escola, pois traz implicações no modo de conceber, projetar, materializar e avaliar a gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Escola de gestores da Educação Básica**. Disponível em: [portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693)>. Acesso em: 22 mar., 2013.

\_\_\_\_\_. Aprova o **Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020**, e dá outras providências. Brasília, DF, 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=16478&Itemid=1107](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16478&Itemid=1107)>. Acesso em: 20 jun. 2013.



\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de lei nº 9.394/1996**. Brasília, DF, 2011. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2013.

CABRAL NETO, A. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa. **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Líber livro, 2009.

CANDEIAS, C. N. B. Formação de professores, tecnologias da informação e comunicação e pós-graduação: uma possível articulação. p. 372-390. **Educação em perspectiva**, v.4, n.2, jul./dez.2013.

CURY, C. R. J. **O Direito à Educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Brasília: Ministério da Educação, 2005, p. 1-24 Disponível em: <<http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez, 2002.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2010.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MILL, D. Análise da educação a distância como interseção entre a formação docente, as tecnologias digitais e a pós-graduação, p. 343-369. **Educação em perspectiva**, v.4, n.2, jul./dez.2013.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000, p. 175, 9ª ed.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SILVA, M. P. S. **A re-configuração das atribuições do diretor escolar com a instauração do regime da Gestão democrática da escola**, 2011, 115f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2011.

UFV – Universidade Federal de Viçosa. **Escola de Gestores da Educação Básica**. Curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão Escolar - turma: 2012. Disponível em <[WWW.2cead.ufv.br/cead/scripts/inicio.php](http://WWW.2cead.ufv.br/cead/scripts/inicio.php)> Acesso em: 22 out 2012.

VALLE, B. O PNE e PDE como desafios políticos para os educadores, **Educadores**, 2010, p. 1-14. Disponível em: <[www.docentesfsd.com.br/.../O%20PNE%20e%20o%20PDE%20como%20desafios%20politico...](http://www.docentesfsd.com.br/.../O%20PNE%20e%20o%20PDE%20como%20desafios%20politico...)> Acesso em: 11 dez. 2011.

VELANGA, C. T. Gestão do trabalho escolar e a avaliação da aprendizagem numa perspectiva mediadora: o conflito entre o pensar em fazer e o querer fazer. p. 187-199. In: **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. COLARES, Maria Lília; PACÍFICO Juracy M., ESTRELA George Q., (orgs.). Curitiba: Editora CRV, 2009, 1ª Ed.

### **José Marcio Silva Barbosa**

Mestre em Educação pela Universidade Federal de Viçosa - UFV. Professor temporário do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar do Departamento de Educação na Universidade Federal de Viçosa – MG.

### **Rita Marcia Andrade Vaz de Mello**

Professora do Departamento de Educação pela Universidade Federal de Viçosa – MG e Coordenadora do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar

### **Maria das Graças Soares Floresta**

Professora do Departamento de Educação pela Universidade Federal de Viçosa – MG. E Vice- coordenadora do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar.

### **Leililene Antunes Soares**

Mestre em Educação/ UFV – Professora temporária do curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão escolar do Departamento de Educação na Universidade Federal de Viçosa – MG e pela Universidade Estadual de Minas Gerais.

Artigo recebido em 21/05/2014  
Aceito para publicação 20/06/2014

### **Para citar este trabalho:**

BARBOSA, José Marcio Silva; MELLO, Rita Marcia Andrade Vaz de FLORESTA, Maria das Graças Soares; SOARES, Leililene Antunes. **POR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: CONSTRUINDO POSSIBILIDADES ATRAVÉS DA EaD SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE GESTORES ESCOLARES** .Revista Paidéi@. Unimes Virtual. Vol.06 – Número10, Julho/2014. Disponível em: <http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=paideia>