

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO DA ESCOLA PÚBLICA

Aline Pereira Silva Cavanellas¹

Ana Paula Coelho Silva²

RESUMO: Este artigo tem como objetivo conceituar gestão democrática no âmbito da escola pública, discursando sobre a sua importância no espaço escolar, com ênfase na participação do coletivo, descentralização de poderes e em prol de uma educação emancipadora. Explorou-se inicialmente o conceito de gestão democrática, sendo esse tipo de gestão proposta por lei e indispensável para a obtenção de uma educação de qualidade. Outra questão abordada trata-se dos desafios enfrentados para que aconteça uma gestão democrática real e efetiva, em que a autonomia seja considerada. Além disso, tratou-se da definição e implicações do Projeto Político Pedagógico, instrumento principal da gestão democrática. Os resultados encontrados mostram que para a gestão democrática acontecer, a comunidade escolar deve ser participativa nas ações e decisões do cotidiano escolar, pautando-se na construção de uma educação que forme cidadãos atuantes em sociedade.

Palavras-chave: Educação. Gestão Democrática. Gestão Escolar. Autonomia. Projeto Político Pedagógico.

1. Introdução

O objetivo das escolas é promover uma educação de qualidade, que forme cidadãos críticos e conscientes do seu papel em sociedade, com valores éticos e que tenham a equidade como pilar de suas ações.

Nessa perspectiva, observa-se a aprendizagem como um ato complexo, uma construção contínua de conhecimento que envolve as esferas cognitivas, afetivas, físicas, sociais, culturais, tendo o sujeito como foco.

A construção de uma aprendizagem significativa vai além do simples fato da decodificação de códigos. Possibilita a evolução, resignificando, compreendendo e modificando a realidade em que o indivíduo está inserido. Há de se considerar que cada sujeito é individual e aprende de forma única, trazendo suas experiências, interesses e desejos. A razão e o sentido da escola são a aprendizagem. O processo de (re)construção do conhecimento é o próprio objetivo do trabalho educativo. Portanto, o centro e o eixo da escola é a aprendizagem, única razão de ser. Todas as atividades dessa

¹ Graduanda do curso de Pedagogia pela Universidade Federal de Lavras – Ufla, e-mail: aline.acavanellas@gmail.com.

² Professora de Educação Infantil – Universidade Federal de Lavras – e-mail: anapaulasilva@ufla.br.

instituição só fazem sentido quando centradas na (re)construção do conhecimento, na aprendizagem e na busca (WITTMANN; KLIPPEL, 2010, p. 81).

Nesse contexto, uma gestão escolar pública democrática tem papel importante, pois propõe a participação de todos os sujeitos envolvidos na escola, agindo com transparência, ouvindo e analisando as vulnerabilidades, conhecendo melhor a instituição escolar e seus alunos, propondo assim, melhorias para alcançar uma educação emancipadora.

Os benefícios da gestão escolar democrática são diversos, destaca-se a qualidade do ensino, que proporciona melhores resultados educacionais baseando-se em um planejamento adequado e com foco na aprendizagem do estudante. Dessa forma, a escolha do tema está diretamente ligada às minhas experiências escolares de aluna de escola pública, juntamente com minha atuação profissional como secretária escolar em uma instituição da mesma esfera.

Nessa trajetória de quinze anos trabalhando em escola e participando de todo o processo, tive bastante afinidade com a gestão escolar. Em se tratando de escola pública, entendo a gestão escolar democrática como um ponto de suma importância dentro da instituição de ensino. Por essa razão, como estudante do curso de pedagogia me aprofundei no estudo da gestão, que tem o propósito de modificar a realidade da escola e da comunidade em que está inserida.

Imersa no contexto escolar, pude presenciar a notoriedade da atuação da comunidade dentro da escola, sendo esta uma premissa da gestão democrática. Uma gestão democrática escolar praticada com a participação da comunidade traz melhorias para a estrutura escolar como um todo e, conseqüentemente contribui para uma educação de qualidade.

Assim, este estudo torna-se relevante, pois a gestão democrática contribui para o alcance de uma educação de qualidade e emancipadora com foco na participação efetiva da comunidade. É um instrumento de mudança social que contribui significativamente para uma formação alicerçada em valores éticos e autônomos, uma vez que a gestão democrática se concretiza dentro da escola no envolvimento de pais, alunos, professores, gestores, equipe pedagógica, administrativa e a comunidade. Nesse sentido, a solidificação da gestão democrática é responsabilidade de todos os agentes da comunidade escolar, cada um exercendo seu papel.

No que tange à legislação, quando se fala em gestão da educação pública, estamos nos referindo à gestão democrática, definida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seus artigos 14 e 15 que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 6).

Para nortear o caminho da pesquisa e delimitar o estudo, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: O que é gestão democrática e qual sua importância para a escola pública? A fim de responder tal pergunta, definiu-se como objetivo geral do estudo: apresentar o conceito de gestão democrática problematizando os aspectos da gestão escolar, com vistas a possibilitar novos olhares na/para a organização da escola, articulando com o Projeto Político Pedagógico, instrumento principal da gestão democrática, que organiza e direciona as ações que resultam no sucesso da aprendizagem, conseqüentemente na educação de qualidade.

Para se atingir o objetivo de um trabalho é preciso definir bem a metodologia. Um caminho metodológico bem definido possibilita uma pesquisa e um trabalho bem articulado. Dessa forma, a metodologia é um processo indispensável na construção do saber científico. Vera (1980) coloca que a escolha da metodologia mais apropriada agrega credibilidade e contempla com maior clareza a investigação do problema de pesquisa.

Considerando os pressupostos, o presente artigo tem como metodologia a pesquisa bibliográfica, por seu caráter investigativo e qualitativo que embasa com autoridade o conhecimento científico e teórico. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p. 55), as pesquisas bibliográficas “buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”. Assim, as fontes bibliográficas possibilitam um trabalho rico que envolve diversas publicações com foco na construção do saber.

O estudo inicialmente destacará o conceito de gestão democrática escolar, caracterizando-a e enfatizando suas finalidades e especificidades na gestão da escola. Prosseguiremos refletindo a importância desse tipo de gestão, destacando e reconhecendo a importância do Projeto Político Pedagógico para a gestão democrática escolar, sendo este o instrumento desse tipo de gestão e primordial para um bom desenvolvimento das práticas escolares.

2. Considerações e proposições para uma gestão democrática frente aos seus desafios

A escola é uma organização social, cultural e humana onde cada sujeito tem seu papel no coletivo. Desenvolver as habilidades e competências, não somente dentro de sala de aula, mas também fora da escola, oportunizando uma vivência ativa em sociedade é essencial para os alunos.

A escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. Ela cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a mesma passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (WEFFORT, 1995, p. 99).

Espera-se então que uma boa escola venha para transformar a realidade do aluno promovendo a aprendizagem. E para que isso aconteça ela deve se organizar, de acordo com a realidade em que está inserida, levando em consideração a participação de todos da comunidade escolar.

Ao longo dos anos, foram propostas alterações nas leis, sendo que na Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394/1996, Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei Federal nº 13.005/2014, aconteceram modificações nas políticas educacionais que consequentemente impactaram na dinâmica da escola e na sua forma de ensinar.

Na dimensão legal, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206 expõe incisos que consolidam a educação brasileira, sendo que em seu inciso VI definiu a gestão democrática na forma da lei. Anos mais tarde, em 1996, dialogando com a proposta da Constituição Federal, a Lei nº 9.394/1996 (LDBEN), vem contemplar em seus princípios e fins da educação a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (s/p).

Estabelece também em seu artigo 12, inciso I e VI:

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

I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

VI - Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (BRASIL, 1996, p. 4).

A supracitada lei ainda assinala em seu artigo 14:

Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.6).

Já em se tratando da Lei Federal nº 13.005/2014 que institui o Plano Nacional de Educação (PNE), no que tange a gestão democrática em sua meta 19, afirma:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p. 6).

Em suas estratégias, ainda na meta 19, destacam-se os itens 19.6, que trata do estímulo e participação dos alunos e familiares na construção do Projeto Político Pedagógico e o item 19.7, que ressalta o favorecimento da autonomia dos estabelecimentos escolares.

Ainda no Plano Nacional da Educação (PNE), em seu artigo 9º, dispõe:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (BRASIL, 1996, p. 7).

Sendo assim, no que tange à legislação, as leis se completam em suas redações sendo o ponto de convergência principal entre elas a participação efetiva da comunidade escolar, envolvendo funcionários de todos os setores da escola, bem como o envolvimento das famílias no direcionamento e na tomada de decisões.

Nessa perspectiva, para Lück (2006) a gestão democrática é a atividade de administrar, conduzindo a escola com a participação de toda comunidade escolar, sempre em busca de uma educação de qualidade. Trabalhar em conjunto, tomando decisões e buscando o sucesso da aprendizagem é um dos propósitos desse modelo de gestão tão oportuna nos dias atuais. A gestão democrática traz a oportunidade de formação dos alunos, pautando-se na importância do coletivo e na tomada de decisões.

Lück et al. (2005, p. 17), ainda reforça que “para exercício da gestão democrática, [...] além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico [...], devem participar”.

Gadotti (2003) apresenta a comunidade escolar exercendo um papel importante dentro da instituição, com suas responsabilidades e propostas. “Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola” (GADOTTI, 2003, p. 6). Essa gestão vem em virtude das mudanças da sociedade que almeja a descentralização de poder e uma participação efetiva dos indivíduos dentro da instituição escolar.

Já Cury apud Oliveira (2005) traz a gestão democrática beneficiando a escola, focando no desenvolvimento do indivíduo.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY apud OLIVEIRA, 2005, p. 20).

Uma gestão democrática efetiva tem seus pontos básicos pautados nos “[...] mecanismos de participação da comunidade escolar e a garantia de financiamento das escolas pelo poder público [...]” (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2007, p. 8). Traz o exercício da cidadania em busca da mudança e melhoria do bem público e social, exercendo a descentralização do poder, propondo maior participação de pais, alunos e membros da comunidade escolar, que com seus direitos e deveres participam ativamente das decisões e ações, com o intuito de uma escola reflexiva e ativa.

Ela é uma ferramenta importante para a autonomia e sucesso da escola, com cada um exercendo seu papel, democratizando o espaço escolar. Dessa forma, a gestão democrática traz a ideia de evolução e crescimento, pautando nas decisões comuns e na participação do outro, na construção dos novos saberes e cidadania.

Visa a construção de uma comunidade ativa socialmente, tendo o cidadão como sujeito de direitos e deveres, objetivando a integração, a cooperação e participação dos

envolvidos no processo. Esse tipo de gestão democrática, também está relacionado com a melhoria das desigualdades sociais, oportunizando capacidade de transformação efetiva da realidade e fazendo valer os processos coletivos de decisão e participação, respeitando as relações de empoderamento.

Esse encurtamento das desigualdades sociais acontece, pois com a promoção da gestão democrática o aluno tem a possibilidade de ocupar esses espaços democráticos dentro da escola, ampliando sua concepção de cidadania, conscientizando-se do papel na sociedade e sendo sujeito ativo de mudança.

Outra possibilidade que o estudante tem ao participar dos processos decisórios da escola é compreender que tem direitos e deveres, gerando uma leitura de mundo crítica e necessária. O estudante a partir dessa formação proporcionada pela gestão democrática faz o seu papel social, interferindo na realidade em que está inserido. A gestão democrática propicia uma educação de qualidade e abre portas significativas para uma ascensão social.

Nesse contexto, Linhares (1986) afirma:

Da escola, espera-se que ela promova a capacidade de discernir, de distinguir, de pensar que supõe assumir o mundo, a realidade histórica como matéria perceptível e com objetividade que nos permita sua maior compreensão e intervenções deliberadas. Da escola se espera o fortalecimento de sujeitos que, capazes de elaborar conhecimentos, contingências e estruturas, possam imaginar outros mundos ainda não concretizados e neles investir com paixão para construir tempos e lugares que ampliem as alternativas da realização humana e social (LINHARES, 1986, p. 16).

A gestão democrática traz benefícios para todas as áreas da instituição escolar, desde a parte operacional que envolve funcionários da limpeza, manutenção etc., chegando até a equipe gestora com seus planejamentos, currículos escolares, projetos, dentre outros. O interessante é deixar de seguir um padrão já estabelecido e buscar princípios intrínsecos a cada realidade específica.

Nesse sentido, uma escola é diferente da outra, cada uma tem uma realidade distinta e esse é um fato importante a ser considerado. O que acontece em uma escola localizada no centro de uma cidade, por exemplo, é diferente do que acontece em uma escola localizada em um bairro. Dessa forma, observar as especificidades de cada instituição, com seu público, demandas, forças e fraquezas, faz toda diferença no âmbito da gestão democrática, pautando-se assim no real, sem que haja comparações com outras instituições escolares.

Considerando o gestor um sujeito importante para se construir uma gestão participativa, as modalidades de escolha nem sempre levam em consideração os interesses do coletivo. São modalidades de escolha utilizadas, tais como:

a) indicação de diretor pelos poderes públicos. Nessa modalidade, a indicação não condiz com a gestão democrática, pois a comunidade deixa de opinar, sendo que prevalece o clientelismo.

b) diretor de carreira – em que prevalece a meritocracia, não havendo abertura para intervenções do coletivo.

c) diretor aprovado em concurso público – processo em que se considera muito a parte burocrática e técnica em detrimento da pedagógica. Uma modalidade com pouca perspectiva de mudanças, também com carência da articulação do coletivo.

d) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos – modalidade bastante utilizada onde pode-se ou não haver a participação da comunidade na indicação dos concorrentes. Mesmo com a participação da comunidade, quem detém o poder de escolha são os dirigentes públicos, onde as questões políticas e de interesse podem prevalecer.

e) eleição direta para diretor – dentre todas, considerada a mais democrática no âmbito do instrumento democrático. (BRASIL, 2004)

Observando os mecanismos acima, o diretor deve implantar a gestão democrática dentro da sua gestão, dando voz à comunidade, reconhecendo o seu valor e sua importância na cidadania, para que juntos busquem uma educação de qualidade.

Por meio da gestão democrática, descentraliza-se o poder do diretor/gestor da unidade escolar, fazendo com que todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar tenham voz, direitos e deveres. Tendo o gestor como mediador e articulador nas tomadas de decisões conjuntas, resulta no sentimento de pertencimento de toda comunidade escolar, compartilhando as responsabilidades pelas vitórias e possíveis fracassos.

Segundo Vasconcellos (2006),

[...] Cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. [...] um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar (VASCONCELLOS, 2006, p. 61).

O autor deixa claro que o gestor escolar é um sujeito fundamental na gestão democrática, ou seja, ele faz parte desta, não conseguindo exercê-la sozinho. Corroborando

com tal ideia Lück (2005) apresenta o gestor com a função de coordenar e orientar buscando os melhores resultados possíveis, atendendo as necessidades e desenvolvimento dos alunos.

Para que esse poder seja descentralizado, os mecanismos de participação coletiva devem se fazer presentes dentro da instituição escolar. O colegiado, os Conselhos em geral, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis, dentre outros, fazem parte da gestão, tornando-a coletiva e participativa.

De acordo com Lück (2006), esses mecanismos visam a deliberação de responsabilidades em prol de uma concepção coletiva. A participação dos agentes da comunidade escolar na tomada de decisões de uma gestão democrática é primordial para a transformação social e para a promoção de uma consciência política. Nessa perspectiva, a aquisição da autonomia como princípio da gestão democrática, propicia o progresso de todos os envolvidos no ambiente escolar.

Nos conceitos de autonomia, Veiga (1998) destaca que:

Autonomia administrativa – consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos; autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau; autonomia financeira – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo; autonomia pedagógica – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola (VEIGA, 1998, p. 16-19).

A partir dos conceitos de Veiga, podemos perceber que ainda há obstáculos para que uma verdadeira autonomia aconteça no âmbito escolar. Um exemplo desses obstáculos trata-se da pouca autonomia financeira, em que a escola recebe, por exemplo, a verba do Programa Dinheiro na Escola (PDDE) e pode ou não escolher de forma democrática de que forma será gasto esse repasse, pois por diversas vezes há intervenções das instâncias superiores, indicando o caminho a seguir, sem dar oportunidade de diálogo e articulação.

Gadotti (1995) ressalta que a luta pela autonomia escolar se confunde com a luta por uma sociedade autônoma, sendo que para o autor a ousadia é um caminho para que a escola resolva seus próprios problemas e consiga se autogovernar. A partir disso, vê-se a necessidade de transformações importantes em toda estrutura escolar, sejam elas: organizacionais, comportamentais, culturais etc. Outro obstáculo encontrado é a constante transformação que acontece na sociedade em geral e que a escola não consegue acompanhar. Todo o contexto da

sociedade interfere dentro da escola, trazendo temas atuais e reais para a sala de aula.

Essas transformações trazem à tona a falta de visão estratégica das escolas, que como ideal, deveriam identificar as manifestações e reações do mundo a sua volta e ser capaz de uma observação minuciosa, captando fatores externos que interferem dentro da escola, tomando atitude de mudança e se precipitando na resolução de problemas futuros, contornando-os. Assim, o gestor deve estar atento e informado do que acontece à sua volta e utilizar dessas informações para a gestão dentro da escola.

Ainda dentro da instituição escolar outros fatores como o amadorismo, anacronismo e uma falta de gestão de pessoas trazem uma gestão não satisfatória, afetando a qualidade da educação e o funcionamento geral da escola.

Outro desafio na gestão democrática está diretamente ligado aos órgãos deliberativos tais como colegiados, conselhos e associações. O ideal é fortalecer esses órgãos para que deixem de lado as meras burocracias e se tornem realmente ativos dentro da escola. Para que isso aconteça há a necessidade de entender cada órgão, com sua história, suas funções e o espaço de comando que ocupam na instituição escolar. Assim sendo, é essencial que a escola conheça a fundo seu público para que possa tomar atitudes específicas representando-os, incluindo-os e fazendo com que todos estejam cientes e participem das deliberações escolares.

A participação de todos os sujeitos envolvidos na comunidade escolar é de suma importância, pois por meio do diálogo, das discussões, das ideias e dos novos olhares, são trabalhados conceitos importantes para uma gestão democrática, alcançando assim resultados importantes e coletivos. Diante disso, é possível afirmar que participação é a palavra chave da gestão democrática, sendo que há uma dificuldade em articular todos os participantes do processo para que realmente atuem ativamente, visto que, muitos se mostram apáticos, passivos e desinteressados, preferindo não se envolver.

De acordo com Dourado e Duarte (2001), a participação da comunidade nas escolas traz uma série de benefícios, tais como:

Respeito à diversidade cultural, à coexistência de ideias e de concepções pedagógicas, mediante um diálogo franco, esclarecedor e respeitoso; Formulações de alternativas, após um período de discussões onde as divergências são expostas; tomada de decisões mediante procedimentos aprovados por toda a comunidade envolvida; participação e convivência de diferentes sujeitos sociais em um espaço comum de decisões educacionais (DOURADO; DUARTE, 2001, p. 24).

Todos os setores da escola são beneficiados com a gestão democrática, cada um

cumprindo seu papel pré-estabelecido, com suas responsabilidades, compartilhando conhecimento e descentralizando o poder. É uma nova maneira de administrar a escola, quebrando paradigmas e transformando as relações, com base em métodos que envolvam os processos de decisões de forma participativa. Nessa tomada de decisões participativa toda estrutura organizacional é beneficiada, trabalhando de fora para dentro e atingindo o objetivo na sala de aula.

[...] compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido de melhoria contínua e transformações necessárias (LÜCK, 2006, p. 44).

Em se tratando de recursos financeiros, o coletivo também deve ser capaz de opinar no gerenciamento, reconhecendo as reais necessidades e planejando de acordo com as questões orçamentárias, bem como verbas governamentais.

Diante do exposto, observa-se a participação ativa da comunidade como ponto primordial na gestão de sucesso, sendo o gestor um mediador que deve envolver todos os agentes no processo, gerenciando a tomada de decisões, independente do cargo ou função que o membro da comunidade ocupa, assim atuando coletivamente.

Para que o ambiente escolar esteja propício à gestão democrática, a equipe gestora vem para facilitar a convivência de pais, alunos, funcionários, dentre outros, traçando estratégias interessantes, tanto no que se refere a espaço físico de reuniões de conselhos em geral, quanto na convivência, estímulo, conciliação de conflitos e valorização das opiniões expressadas. Criar essas oportunidades e espaços é uma troca interessante de conhecimento.

As parcerias vêm para somar com a equipe gestora, compartilhando estratégias e ações a fim de fazer com que o aluno aprenda e tenha uma educação de qualidade.

Segundo Vasconcellos (2004) as práticas para a aprendizagem devem ser construtivas, reflexivas, levando o indivíduo a exercer seu papel em sociedade. E essa formação cabe à escola, exercendo seu papel democrático.

Vale ressaltar que práticas obsoletas e tradicionais não combinam com a nova realidade escolar. Nessa perspectiva, o fazer de toda equipe escolar deve estar alinhado e afinado, a fim de proporcionar o desenvolvimento pleno do aluno. Uma escola que constrói práticas democráticas, conseqüentemente irá inserir esse conceito na prática pedagógica, levando ao sucesso da aprendizagem significativa. Uma nova cultura escolar é produzida processualmente, envolvendo toda comunidade escolar em um trabalho coletivo.

A participação da comunidade possibilita o conhecimento, a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino (LIBÂNEO, 2007). Tendo o gestor como articulador, a gestão democrática traz resultado na aprendizagem do aluno planejando em conjunto e colocando em prática as estratégias traçadas. Uma prática pedagógica bem estruturada vai ao encontro com a gestão democrática, tornando-as ações indissociáveis para a construção de uma educação de qualidade, que forma o cidadão por completo, no exercício da sua cidadania.

Nesse planejamento há potencial para: reuniões e pais, capacitação e formação de professores, trazer projetos extraclasses e contra turnos, atividades como gincanas, olimpíadas internas, dentre outras, sempre buscando sanar o déficit diagnosticado, tornando a aprendizagem significativa. A partir disso, a gestão democrática vem para somar na busca da educação de qualidade, sendo um objetivo a ser alcançado com vistas na construção coletiva. Articulando a gestão democrática com o sucesso escolar, as práticas participativas são imprescindíveis nesse processo. Os processos coletivos de participação e decisão, têm como resultado uma dinâmica de modificação da realidade, melhorando não somente a qualidade da educação, mas sim a comunidade como um todo.

Nessa perspectiva e para a tomada de decisões coletivas, são necessários mecanismos de participação, tendo como principais: associação de pais e mestres, assembleia escolar, conselho escolar, conselho de classe e o grêmio estudantil.

A associação de pais e mestres (APM) está prevista na estratégia 19.4 do Plano Nacional de Educação (PNE), que trata do fortalecimento dessas entidades e dos grêmios estudantis. É um mecanismo que envolve toda a comunidade escolar e também a caixa escolar. Já as assembleias escolares, evidenciadas por Araújo (2004), possibilitam a oportunidade de mediação de conflitos, dialogando e construindo valores.

No que tange o conselho escolar, de acordo com a Lei nº 4.751/2012, é um órgão colegiado participativo que representa a comunidade escolar. É composto por membros de todos os setores da comunidade escolar, sendo um espaço de diálogo que aconselha, delibera e fiscaliza.

Conceituando o conselho de classe, Dalben (1995) afirma ser esse um mecanismo que articula os múltiplos setores da escola, tendo como objetivo analisar e avaliar as ações pedagógicas e o desenvolvimento do ensino.

Em se tratando do grêmio estudantil, o mesmo é regulamentado pela Lei nº 7.398/85, garantindo a participação e autonomia dos alunos.

Art. 1º – Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais (BRASIL, 1985, p.1).

O papel ativo da comunidade escolar que é formada pelos alunos, pais ou responsáveis, professores, entre outros, efetiva práticas coletivas, pois com suas opiniões e ações, ajudam a buscar soluções pertinentes no âmbito educacional, auxiliando com novas ideias, propondo soluções e compartilhando saberes e sucessos. Nessa perspectiva, a comunidade é posicionada como corresponsável no processo de transformação e mudanças.

A escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. Ela cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a mesma passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (WEFFORT, 1995, p. 99).

Outro mecanismo essencial nessa gestão é o Projeto Político Pedagógico que deve manter essa construção coletiva, com a cooperação de toda comunidade escolar e respeitando as especificidades da mesma.

3. As implicações do Projeto Político Pedagógico - PPP na gestão democrática

O Projeto Político Pedagógico – PPP é um documento norteador dentro da instituição de ensino e um instrumento da gestão escolar democrática. Ele faz parte do planejamento da escola e juntamente com a gestão democrática são consideradas referências para uma educação de qualidade.

Esse planejamento do Projeto Político Pedagógico, além de permear todo processo, fazendo as medições e acompanhamentos cabíveis, implica também no monitoramento do objetivo alcançado. Contribuindo com essa percepção e com a compreensão do PPP, Vasconcellos (2006, p. 169), diz que:

é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico - metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2006, p. 169).

Na perspectiva de Vasconcelos, esse instrumento traz a coletividade como ponto primordial. Em sua execução devem participar todos os integrantes da comunidade escolar, buscando a maior participação possível. O documento é essencial para o bom desenvolvimento escolar, pois contempla todas as áreas, sendo administrativas ou pedagógicas, definindo as diretrizes e ações que regem a instituição como um todo.

Silva (2003, p. 298) coloca que o “projeto político pedagógico [...], está no [...] centro das discussões e práticas, concebendo-o como instrumento singular para a construção da gestão democrática”. Para Veiga (2008, p. 11), “o projeto político pedagógico é entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola”.

Já Carvalho (2004, p. 156), traz projeto político pedagógico

como a carteira de identidade da escola, evidenciando os valores que cultua, bem como o percurso que pretende seguir em busca de atingir a intencionalidade educativa. Espera-se que prevaleça o propósito de oferecer a todos igualdade de oportunidades educacionais, o que não significa necessariamente, que as oportunidades sejam as mesmas e idênticas para todos (CARVALHO, 2004, p. 156).

Observando as ideias de Silva (2003), Veiga (2008) e Carvalho (2004), percebe-se que o Projeto Político Pedagógico é um documento guia, em que tudo que acontece dentro da instituição escolar deve estar contido neste instrumento. O PPP reflete a identidade da escola, suas diretrizes pedagógicas, organizacionais, administrativas, sociais, dentre outras dimensões, englobando todo planejamento, metas, projetos e ações para o alcance do objetivo maior, que é uma gestão democrática em prol de uma educação de qualidade. Os autores convergem em suas falas trazendo o documento como necessário no processo educacional, sendo uma ferramenta imprescindível no espaço escolar.

O Projeto Político Pedagógico vai além de uma simples proposta pedagógica, é um documento em permanente construção, portanto, pode ser modificado a todo o momento, observando as mudanças que acontecem no cotidiano escolar e na comunidade em que a escola está inserida. O PPP não deve ser um documento engessado, uma vez que se orienta projetando o que está acontecendo dentro e fora da escola, traçando estratégias para o alcance da resolução dos problemas existentes.

Em se tratando do termo “projeto” visa [...] “projetar, escolher e decidir, premissas essenciais no ato educativo” (GADOTTI, 2003, p. 3). Nesse sentido, o pesquisador relata que:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1994, p. 579).

Na dimensão política, o PPP trata-se da dimensão coletiva que considera a escola como um espaço de formação de pessoas que fazem a diferença na sociedade em que vivem e, essas pessoas possuem o compromisso de ter ações pautadas no comportamento crítico, participativo e transformador. "A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica" (SAVIANI, 1983, p. 93).

Sendo assim, conforme Gadotti (2001),

não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola (GADOTTI, 2001, p. 34).

Assim sendo, o PPP é político pois está articulado com os interesses da comunidade, “[...] propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania [...] trata-se de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola” (VEIGA, 2008, p. 13).

Gadotti (2003, p. 1), ainda afirma que “o projeto político-pedagógico da escola faz parte do seu “planejamento”, sendo esse um processo [...] político-pedagógico”. Em sua dimensão pedagógica, o projeto político pedagógico pauta-se em estratégias que conduzem o aluno a uma formação completa, sendo capaz de construir um conhecimento significativo, com vistas na mudança da sua realidade e da realidade da sua comunidade.

O documento é um direcionador, podendo ser modificado quando houver necessidade, ora traçando novas metas ou estratégias, ora se adequando à realidade dos alunos e sempre empenhado para o alcance das metas estabelecidas coletivamente.

Observando sempre a escola como espaço comunitário, o PPP “[...] deve retratar as aspirações, ideais e anseios da comunidade escolar, seus sonhos em relação à escola [...]” (GADOTTI, 2000, p. 3). Essas escolhas devem ser feitas, pautando-se no contexto educacional individual de cada instituição de ensino, respeitando as especificidades, pois essas ações irão interferir diretamente nos objetivos e planejamentos futuros dentro daquela instituição de ensino e comunidade.

Assim, o interessante é que o Projeto Político Pedagógico proponha ideias aperfeiçoadas no que tange o âmbito educacional, buscando a melhora da educação. Levando em consideração que o processo de construção do projeto político pedagógico é importante na gestão democrática e deve ser efetuado de forma comunitária, com a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Para essa construção é necessário discernimento, observação da sociedade em que se vive em todos seus aspectos. Em sua construção, exige-se “[...] a definição de princípios, estratégias concretas e, principalmente, muito trabalho coletivo” (GADOTTI, 2003, p. 3).

O processo de execução do PPP tem o gestor e a equipe pedagógica como articuladores, porém cabe a toda equipe escolar, bem como a comunidade fazer parte dessa construção coletiva pautados nas necessidades comunitárias.

Diante dessas transformações, o sucesso da aprendizagem e da gestão depende de todos os envolvidos no processo, tais como: alunos, professores, família, poder público, comunidade, funcionários e gestão.

Dessa forma, de acordo com as diversas percepções sobre o Projeto Político Pedagógico, observa-se que este deve respeitar a realidade de cada escola, observando suas especificidades e particularidades, uma vez que se configura como sendo um documento de construção democrática e contínua, com foco na melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Fundamentado nisso, pode-se afirmar que as escolas têm a responsabilidade de construir, executar e avaliar seu Projeto Político Pedagógico, tendo em vista que é um documento norteador de todos os processos educacionais.

O Projeto Político Pedagógico é um articulador da gestão democrática trazendo reflexões e ações em prol da comunidade. Para Veiga (2008, p. 33), “a construção do projeto político-pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório”.

Nesse contexto, a instituição escolar traz o encargo de sistematizar e se apropriar do Projeto Político Pedagógico construído conjuntamente, tendo o acompanhamento contínuo, a avaliação, reflexão e mudanças necessárias durante a trajetória escolar, como premissas desse processo.

4. Considerações finais

O conceito de gestão democrática evidenciado neste trabalho tem o intuito de melhorar a educação pública brasileira. O interessante é que a gestão democrática deixe de

ser uma ideologia e realmente seja implementada de forma concreta, modificando realmente a realidade da comunidade e do espaço escolar.

A gestão democrática não é uma gestão imposta, e sim, é construída e traz a comunidade como protagonista, agindo concomitantemente com a equipe escolar em prol de uma mudança da escola. O que a torna tão interessante é o envolvimento da comunidade como um todo, buscando juntas soluções apropriadas para a resolução dos problemas do cotidiano. Assim sendo, o processo de gestão democrática torna a escola mais dinâmica, autônoma e articulada.

Observa-se ainda, que esse processo de implantação da gestão democrática conta com diversos obstáculos, tanto referentes ao envolvimento de pais, alunos, gestores, professores e responsáveis, quanto às questões que tratam das interferências do poder público.

Há de se considerar o Projeto Político Pedagógico como o instrumento principal da gestão democrática, pois em sua construção coletiva leva-se em consideração toda a dinâmica que envolve a comunidade escolar, com suas ideias e estratégias em prol da mudança da realidade em que a escola está inserida.

É extremamente importante uma comunidade participativa, presente e que proponha soluções para o coletivo, visto que a escola propõe a formação de cidadão críticos, éticos e democráticos.

Portanto, a gestão democrática é a gestão mais apropriada para a escola, uma vez que tem a comunidade como protagonista e aliada na construção de uma sociedade melhor. Sendo a gestão democrática pautada no diálogo e na colaboração participativa, as decisões compartilhadas impactam de forma positiva em todos os setores e agentes da instituição escolar, oportunizando uma vivência democrática e uma perspectiva de transformação social. Uma tarefa árdua, porém, necessária para a descentralização do poder e formação de cidadãos críticos e atuantes em sociedade.

Link para o vídeo de apresentação disponível em:<
https://youtu.be/iKc_zZd3WxU>.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, U. F. de. **Assembleia escolar**: um caminho para a resolução de conflitos. São Paulo: Moderna, 2004.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, 5 de outubro de 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 fev. 2021.

_____. **Lei nº 7.398 de 04 de novembro de 1985.** Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7398.htm>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. **Lei nº 4.751 de 07 de fevereiro de 2012.** Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4751.htm>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação. PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 25 set. 2020.

_____. MEC – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira nº 9394** de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Caderno 5. Conselho Escolar, gestão democrática e escolha do diretor. Ministério da Educação / Secretaria de Educação Básica, Brasília – DF, novembro de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

CARVALHO, R. E. **Educação Inclusiva:** com os pingos nos “is”. Porto Alegre: Mediação, 2004.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DALBEN, Â. I. L. de F.. **Trabalho escolar e conselho de classe.** 3ª ed. Campinas-SP, Papyrus, 1995.

DOURADO, L. F; DUARTE, M. R. T. **Progestão/Módulo II:** como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: CONSED, 2001.

GADOTTI, M. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática.** Tese de livre-docência. Campinas, Unicamp, 1994.

_____. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola.** Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. Dimensão política do projeto pedagógico da escola. **Abceducatio**, São Paulo, v. 4, n. 24, p. 36-41, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001384567>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

_____. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

_____. Projeto político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 33-41.

_____. Dimensão política do projeto pedagógico da escola. **Abceducatio**, São Paulo, v. 4, n. 24, p. 36-41, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001384567>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LINHARES, C. F. **A escola e seus profissionais**. Rio de Janeiro: Agir, 1986.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional: uma mudança paradigmática**. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, J. F; MORAES, K. N. DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmt/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2021.

OLIVEIRA, M. A. M. (org.). **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SAVIANI, D. **Escola e democracia: Teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. São Paulo, Cortez Autores Associados, 1983.

SILVA, M. A. Do projeto político do Banco Mundial: ao projeto político-pedagógico da escola pública brasileira. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 3, n. 61, p. 283-301, 2003. Disponível em: <www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 20 set. 2020.

VASCONCELLOS, C. S. **Projeto Político Pedagógico: educação superior**. Campinas: Papirus, 2004.

_____. **Coordenação do Trabalho Pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 7ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico da Escola: uma construção coletiva, In:

_____. **Projeto político-pedagógico da Escola: uma construção possível**. 7ª ed, Campinas, SP: Ed. Papirus, 1998.

_____. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 24. ed. Campinas: Papyrus, 2008.

VERA, A. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1980.

WEFFORT, F. **Escola, participação e representação formal**. Petrópolis: Vozes, 1995.

WITTMANN, L. C; KLIPLEL, S. R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: IBPEX, 2010.