FREUD, Sigmund. Algumas considerações sobre a psicologia do escolar (1914). IN: Edição Standart Brasileira das obras psicológicas de Sigmund Freud. Trad. De Themira de Oliveira e outros. Rio de Janeiro: Imago, s/d, XXIII, p.281- 288.

ISAIA, S. Professores de licenciatura: concepções de docência. In: MOROSINI, M.

(Org). Enciclopédia de Pedagogia Universitária. Porto Alegre: FAPERGS/RIES, 2003.

ISAIA, S. Verbetes. In: CUNHA, M. I.; ISAIA, S. In: MOROSINI, M. (Ed.) Enciclopédia de Pedagogia Universitária – Glossário – vol. 2. Brasília/INEP, 2006a.

ISAIA, S. M. de A. Desafios à docência superior: pressupostos a considerar. In: Docência na educação superior : Brasília, 1º e 2 de dezembro de 2005/Organização: Dilvo Ristoff e Palmira Sevegnani. – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006b. XX p. – (Coleção Educação Superior em Debate ; v. 5).

MAUCO, Georges. Psicanálise e educação. Lisboa: Moraes, 1967.

MORGADO, M.A. Da sedução na relação pedagógica: professor-aluno no embate com afetos inconscientes. 2 ed. São Paulo: Sumus, 2002.

PERRENOUD, Philliph. Práticas pedagógicas, profissão docente e formação:

perspectivas sociológicas. Lisboa: Dom Quixote,1993.

PERRENOUD, Philliph. Dez novas competências para ensinar: Porto Alegre, RS:Artmed, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Lea das Graças Camargo. Docência no ensino superior. São Paulo: Cortez, 2002.

VASCONCELOS, Maria Lucia M. de Carvalho. A formação do professor do ensino superior. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZABALZA, M. A. O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

A MOBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR EM PROL DE QUALIDADE EM EDUCAÇÃO

CLAUDIA LUANA ROSSI DOS SANTOS

Licenciada em Pedagogia, Biologia e Artes. Pós-Graduada em Alfabetização e Letramento e Ensino a distância.

RESUMO:

A gestão democrática tem sido alvo de discussões tanto nas Políticas Públicas quanto no cenário educacional brasileiro. Dentre diversas questões tem-se como se dá a aplicação da mesma nas escolas, uma vez que esta questão está intimamente ligada à melhoria da qualidade do ensino e ao exercício da cidadania. Porém, nem sempre podemos dizer que ela funciona efetivamente, o que muitas vezes pode resultar em dificuldades e resistências dentro das escolas para a sua implementação. Assim, o presente artigo científico teve como objetivo investigar os impactos da implantação de uma gestão escolar

que incentive a realização de uma cultura democrática, reflexiva e participativa do colegiado escolar. Desta forma, a presente pesquisa caracteriza-se como revisão sistemática da literatura a respeito do tema com base em autores como Libâneo (2004), Franco (2008), Lock (2008), Barros (2009), dentre outros autores que discutem as perspectivas da gestão democrática. Acredita-se que, a discussão realizada nessa pesquisa bibliográfica fornecerá subsídios no desenvolvimento de ações, no contexto educativo, que correlacionam teoria e prática a partir da ação-reflexãoação levando as escolas a repensarem seus fazeres pedagógicos e organizacionais. Os resultados encontrados indicaram que vários são os desafios enfrentados pelas escolas para que a gestão democrática ocorra de forma efetiva, porém, para que sejam solucionados é preciso rever o que ainda não está dando certo para que se tomem medidas para que ela seja realmente implementada como na forma da Lei. Ainda, quando a gestão democrática ocorre de forma satisfatória, ela atinge positivamente não só os funcionários, mas, também as famílias, a comunidade e os educandos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática; Colegiado Escolar; Escola Reflexiva.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual passa continuamente por diversas transformações de ordem científica, tecnológica, econômica, social, política, cultural, etc. Tais demandas contemporâneas desafiam as instituições educativas a repensarem seus papeis deixando de serem agências meramente transmissoras de conhecimentos e se transformarem em espaços democráticos de reflexões, análises críticas, produção da informação e decisões estratégicas em prol da qualidade de na educação. Assim, qual o papel do colegiado escolar frente às decisões, no contexto educativo, que visam à construção de uma educação justa, igualitária e de qualidade social? Como superar a lógica burocrática da escola tradicional em detrimento da lógica profissional da escola reflexiva? Qual o perfil da equipe gestora frente a tais desafios?

No intuito de fornecer subsídios para tais e outros questionamentos foi feita uma pesquisa bibliográfica que originou esse artigo científico. Elucidamos que o mesmo objetiva investigar a influência da gestão democrática e do colegiado escolar na construção de uma cultura participativa e reflexiva que vise à dimensão qualitativa em educação.

A pesquisa mencionada foi composta por etapas que levaram, gradativamente, a elaboração final desse texto. O primeiro passo foi relativo à escolha de uma temática que, atualmente é motivo de análises e reflexões, por isso a escolha do eixo central: Qualidade em educação.

Em seguida, procurou-se delimitá-lo, pois tal objeto de estudo é multidimensional, por isso a decisão de escrever sobre: A mobilização da comunidade escolar em prol de qualidade em educação. De posse do tema, procuramos - em bibliotecas digitais, fichários, catálogos, abstracts, etc - diversos aportes relacionados à temática. Tendo em mãos as fontes prováveis procuramos localizar e selecionar as informações úteis através de leituras

prévias, seletivas, críticas, analítica e interpretativa.

Elucidamos que este artigo científico tem uma progressão temática que, num primeiro momento, faz um breve histórico de como as demandas da atualidade forçam o redimensionamento da gestão escolar, tal discussão servirá de cerne para que, num segundo momento, estabelecer uma discussão sobre o papel da liderança democrática no incentivo à participação do colegiado escolar nas decisões no contexto educativo e, finalmente, abordará sobre a escola reflexiva no sentido de fornecer fundamentação para o desenvolvimento de ações, no contexto educativo, que correlacionam teoria e prática a partir da ação-reflexãoação.

2. DESENVOLVIMENTO

Administração ou gestão escolar? Um breve histórico

A atuação dos gestores corresponde uma dimensão fundamental para a implantação de uma cultura democrática e participativa na escola. Isso requer uma análise das diferentes lógicas referentes aos processos de direção escolar que se implantaram nas redes de ensino no tempo e espaço, principalmente a partir da década de 1970, como reflexo da rigidez do regime militar que impregnou nas diversas instituições públicas em nosso país, como também pelo:

> [...] verticalismo em que as pessoas, em sua maioria, foram educadas e, com frequência é mantido ao assumirem a função diretiva de uma instituição escolar. Decidem-se pelo processo de participação, mas, ao serem atingidas por ele, recolhem-se sob a carcaça do poder, à semelhança da tartaruga ou do caramujo, quando tocados (DALMÁS, 2002, p. 75)

Esses fatores e outros ajudaram a instalar uma estrutura burocrática e centralizadora nas instituições de ensino, se orientando por um modelo clássico de administração empresarial onde a figura do diretor corresponde a de pessoa que tem amplos poderes para fixar tarefas e determinar os rumos da escola nos âmbitos administrativo, pedagógico e financeiro.

Esse tipo de liderança autoritária que se instalou em muitas escolas desconsidera a diversidade, desqualifica as pessoas da comunidade escolar e os profissionais da escola, coibindo a iniciativa pessoal deixando as pessoas à margem do processo decisório das questões da unidade escolar. Segundo Libâneo:

> [...] A direção escolar autoritária, além das posturas acima explicitadas, orienta-se pela condução da rotina e do trabalho segundo alguns preceitos, que são: Prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar (tarefas especializadas). Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que os outros. Ênfase na administração, no sistema de normas e regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades, às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar. Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras. Maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas (LIBÂNEO, 2001, p. 97).

Nessa ótica, uma escola com uma liderança autoritária tende a afastar o co-

legiado escolar e fragmentar o trabalho pedagógico o que, invariavelmente, causa o isolamento das pessoas, como também da liderança, aspectos que vão constituindo uma forma da escola se organizar, o que se revela nas normas, crenças e valores compartilhados por seus membros.

Apenas na década de 1980, com o processo de redemocratização do país, as gestões autoritárias nos sistemas de ensino e nas escolas começam a ser questionadas com propostas que vislumbram uma perspectiva democrática e participativa da comunidade escolar e local nos processos decisórios dos rumos da unidade escolar.

Nesse sentido, emerge nesse período um ideário progressista, com propostas de equidade e justiça social, entre outros aspectos, que influenciaram a nova concepção de gestão pública da educação que se pautou na descentralização para favorecer a construção de um ambiente democrático na gestão das escolas com a participação efetiva dos professores, funcionários, pais e alunos na vida escolar por meio de instâncias colegiadas.

A partir da década de 1990, a terminologia administração é substituída pelo termo gestão, mudança esta que causou, e ainda hoje é fruto de controvérsias, pois para alguns a transposição do conceito está baseada na influência da administração escolar vinculada à lógica do mercado, sendo, desta maneira, a escola concebida como uma empresa. Em direção oposta, vários autores (LOCK, 2001; BARROSO, 2001 etc.), consideram que o conceito de gestão ultrapassa o de administração por abranger a participação dos diversos segmentos da comunidade no processo de construção da escola, visto que:

> [...] o entendimento do conceito de gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto (LOCK, 2001, p. 15).

Diante do exposto, Paro (2005) traz uma interessante contribuição sobre o conceito de gestão democrática na escola, alertando para o fato de que esta não se limita à decisão da maioria, mas sim na garantia de que todos tenham seus direitos garantidos, ou seja, a principal atribuição do gestor, no entendimento do autor, é mediar conflitos e cuidar para que as decisões sejam afinadas com a garantia dos direitos de todos e para:

> [...] responder às exigências de qualidade e produtividade da escola pública. Isso requer, por partes dos gestores escolares, assumir a posição de mediador. Ao mesmo tempo, consentânea com as características dialógicas da relação pedagógica, deverá assumir a forma democrática para atender tanto ao direito da população ao controle democrático do Estado, quanto à necessidade que a própria escola tem da participação dos usuários para bem desempenhar suas funções (PARO, 2005, p. 99).

Assim, um espaço escolar orientado pelos parâmetros de democracia e participação só se concretiza se estiver sob a liderança de um gestor que tenha sua atuação pautada também nestes princípios, pois a base para o trabalho coletivo é a descentralização da gestão, o diálogo, a cooperação, entre outros aspectos.

Vale lembrar que a implantação de

um modelo autoritário de direção escolar é rápido e pode ser efetivado num curto período, uma vez que, por ser centralizado autoritário, se impõe às pessoas se valendo de sua posição hierárquica para fazer valer sua vontade. Já o modelo democrático-participativo depende de tempo para sua implantação, pois necessita de abertura para o diálogo, para o novo e para que a diversidade presente nos diversos e plurais olhares que compõe a comunidade escolar e local, o que requer o amadurecimento do grupo que está envolvido no processo.

A importância da liderança democrática no incentivo ao trabalho em equipe

Uma gestão democrática se consolida por intermédio do comprometimento da comunidade com o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, que corresponde um norte que orientará as ações e os projetos que serão efetivados na unidade escolar, o que exige uma ação conjunta coletiva. Vale ressalta que vários fatores dificultam o desenvolvimento do trabalho em equipe nas escolas, entre os quais destacamos:

a) A pouca experiência democrática nos sistemas educacionais e nas escolas,

reflexo da sociedade capitalista em que estamos inseridos;

b) O individualismo e a solidão que imperam em muitas escolas, principalmente

entre professores, que têm dificuldade em articular ações conjuntas e adotarem uma postura cooperativa e solidária.

c) A ausência de estímulo por parte da equipe gestora, que, entre outros aspectos, desacredita no potencial do trabalho em equipe e dos preceitos de uma gestão democrática como referências para propiciar mudanças na escola e superar os dilemas e impasses que vivenciam;

d) A instabilidade do corpo docente, pois em muitos sistemas de ensino há uma rotatividade de docentes no início do ano letivo, o que compromete a continuidade do trabalho e da implantação do PPP na unidade escolar;

e) A rotina de trabalho de professores, que, para compor sua jornada de trabalho, precisam atuar em duas ou mais escolas, realidade essa que dificulta a criação de vínculos com o espaço e as pessoas da comunidade escolar e local;

f) O descontentamento de profissionais da educação com salários, condições de trabalho etc.

Tais realidades e posturas tendem a dificultar o desenvolvimento de uma equipe coesa, mas podem ser superadas se a equipe gestora se mostrar articulada e comprometida com os rumos da escola.

O trabalho em equipe ajuda a consolidar as mudanças pessoais, grupais e institucionais para a implantação do PPP da escola, que terá maior consistência quando as propostas e encaminhamentos estiverem em consonância com as reais necessidades da escola e assumidas por um grupo que irá se comprometer em efetivá-las, e buscar, quando necessário, novas maneiras de se posicionar frente à realidade e criar novas alternativas para o aprimoramento do trabalho no cotidiano

escolar.

Franco (2008) salienta que as mudanças são lentas, sendo seu processo permeado por um aprendizado cheio de idas e vindas, avanços e recuos e, por mais ansiosos que estejamos em aprimorar as ações coletivas e individuais, é preciso ter paciência, tolerância e compreensão e respeitar o ritmo das pessoas. O líder pode ajudar o grupo a reconhecer quando questões desta natureza se evidenciam e trazer para discussão os fatos ocorridos, a fim de que sejam analisados e superados, num clima de confiança e respeito, como mais um momento de aprendizado de todos os participantes.

O trabalho em equipe numa escola democrática e participativa desencadeia o crescimento individual e coletivo, sofrendo a influência de todos os envolvidos, que, com suas vivências, experiências e saberes constituídos em sua trajetória pessoal e profissional, mobilizam suas potencialidades para ajudar o colegiado a se constituir, da mesma forma que esse coletivo influencia na construção de suas subjetividades. Sobre isso, Libâneo (2004), afirma que:

[...] A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (p.79).

Nessa ótica, a consciência e responsabilidade social sobre o papel de todos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos (inclusive deles próprios com esse fim), se constitui em condição imprescindível quando pensamos em escola democrática e em gestão democrática em educação.

A equipe gestora que tem uma postura democrática e que favorece a explicitação dos saberes e experiências das pessoas com quem atua, aproveita o potencial das pessoas e

descentraliza a gestão da escola. É nesse contexto que a diversidade se evidencia composta dos múltiplos e singulares olhares das pessoas que compõem o grupo frente às questões relevantes para a escola, o que amplia as possibilidades de sucesso nas propostas e encaminhamentos concebidos no coletivo e validada pelo grupo que irá implantá-las.

Nesse sentido, Lock afirma que há a necessidade de um processo de formação contínua que possibilite que o gestor conheça:

- Suas forças pessoais as maximizando, e identifique suas fraquezas e limitações as superando. - Os fatores e princípios da liderança e desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes para o seu exercício. - A natureza humana, desenvolvendo uma sensibilidade e aceitação para as suas contradições, assim como as habilidades para lidar com ela. - A natureza do seu trabalho, compreendendo os seus múltiplos desdobramentos e desenvolvendo o domínio dos fundamen-

tos, métodos e técnicas necessários para essa atuação profissional. - A escola como uma organização social, compreendendo a sua cultura, os seus desdobramentos, possibilidades e limitações a serem superadas (LOCK, 2008, p. 131)

Nessa perspectiva, a atuação conjunta, consciente das pessoas que reconhecem o seu poder de influenciar os processos decisórios, de implantação, desenvolvimento e avaliação das ações desencadeadas pela força de um coletivo atuante na escola, exige um projeto para que seus anseios, necessidades e desejos sejam explicitados.

A escola reflexiva

Frequentemente o professor é apontado como culpado do fracasso escolar. Porém, ao longo dos tempos, não houve muitas oportunidades para esses expressarem as suas dificuldades e opiniões a fim de construir novas práticas pedagógicas.

Para Almeida (2001, p. 35) essa situação pode ser consequência da educação ter ser norteado por muito tempo numa visão taylorista, na qual predominava a racionalidade técnica em que o exercício profissional era visto como uma atividade meramente instrumental, através de aplicação de teorias, métodos e técnicas de forma fragmentada e alienada.

Nas últimas duas décadas, de acordo com Almeida (2001, p. 2) esse modelo educacional vem sendo fortemente refutado por vários motivos. Dentre eles, encontram-se a aplicação do conhecimento científico em detrimento da análise da prática e a consideração dos problemas como genéricos e universal.

Ainda segundo o autor, esses motivos fizeram com que vários estudiosos propusessem o modelo da racionalidade prática que reconhece a existência de um conhecimento experimental e cotidiano em contraposição ao modelo tecnicista.

Assim, pode-se afirmar que surge um novo modelo em que a busca da almejada qualidade em educação depende não somente do redimensionamento das variáveis da prática educativa docente (sequências de atividades, relações interativas grupais, tempos e espaços, organização dos conteúdos, materiais curriculares, critérios de avaliação e outros), mas também do grau de participação do colegiado escolar na tomada de decisões no interior da comunidade educativa. Além desses dois aspectos, outro fator importante está ligado à formação docente, ou seja, um professor prático reflexivo capaz de criar suas próprias ações, de administrar as complexidades reais e de resolver situações problemáticas por meio da integração inteligente com a técnica e os conhecimentos práticos adquiridos individualmente ou coletivamente. Dentro desse contexto, desponta a chamada escola reflexiva que,

[...] é uma comunidade educativa que aprende e que se desenvolve de um modo rápido, inteligente e diferenciado. É uma escola concebida com um todo dinâmico, consciente, responsável, vivo, atuante e transformador da sociedade, qualquer que seja o nível em que atue (TOLEDO, ARAUJO E PALHARES, 2005, p. 69).

Para Alarcão (2003, p. 83) a escola

reflexiva é uma "[...] organização que continuadamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização e se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo". A fim de complementar essa ideia a autora afirma que gerir uma escola reflexiva significa: a) ser capaz de liderar e mobilizar pessoas; b) saber agir em situação; c) nortear-se pelo projeto de escola; d) assegurar uma atuação sistêmica; e) assegurar a participação democrática; f) pensar e escutar antes de decidir; g) saber avaliar e deixar-se avaliar; h) ser capaz de ultrapassar dicotomias paralisantes; i) decidir; j) acreditar que todos e a própria escola se encontram num processo de desenvolvimento e de aprendizagem.

A escola reflexiva é consequência das novas exigências educacionais diante das transformações sociais e globais gerados pelo contexto contemporâneo. O resultado da gestão democrática e participativa dessa escola deve ser, segundo Alarcão, a satisfação de saber que a autonomia e o uso consciente da mesma pelo colegiado escolar são responsáveis pela respeitabilidade, reconhecimento e a identidade dessa instituição escolar.

Diante das transformações ocorridas neste mundo globalizado, a formação do professor reflexivo torna-se um desafio para as universidades e cursos de formação docente. De acordo Toledo, Araújo e Palhares,

[...] a formação de professores deveria ser uma tarefa natural das universidades. As instituições de ensino superior devem ser estruturadas no tripé: ensino, pesquisa e extensão, ou seja, esses espaços acabam enfatizando apenas a pesquisa, entretanto, não capacitam o professor para a prática reflexiva necessária ao seu desempenho. (TOLEDO, ARAUJO e PALHARES, 2005, p.66)

O professor reflexivo

Complementando as ideias mencionadas acima, Schon (apud NUNES, 2006, p.38) argumenta que "[...] o processo de formação, principalmente dada nas universidades, apresenta um esquema que distancia a teoria da prática, pois primeiro é fornecida ao aluno a teoria e só no final do seu curso tem um estágio prático". Diante disso, Nóvoa (apud PIMENTA, 2001) propõe que essa formação docente deva ocorrer numa perspectiva que ele denomina de crítico-reflexiva e aponta três parâmetros que devem ser pensados na formação docente:

- Produzir a vida do professor (desenvolvimento pessoal): Valorizar o conteúdo de formação, do seu trabalho crítico-reflexivo sobre as práticas que realiza e sobre suas experiências compartilhadas. - Produzir a profissão docente (desenvolvimento profissional): Pensar a formação do professor como um projeto único englobando a inicial e contínua, envolvendo a auto formatação dos professores através da reelaboração constante dos saberes que realizam em sua prática, confrontando suas experiências nos contextos escolares; e o de formação nas instituições escolares onde atuam. - Produzir a escola (desenvolvimento organizacional): Gestão democrática e práticas curriculares participativas, propiciando a constituição de redes de formação contínua (p.29).

As práticas mais atuais de formação dos profissionais da educação concebem o ensino como atividade reflexiva, ou seja, o foco dessa filosofia é que o educador pense não apenas em sua formação, mas também no currículo, ensino, aprendizagem, metodologia da docência, e outras variáveis da prática educativa, o que acarretará o desenvolvimento da capacidade reflexiva deste profissional sobre sua prática.

Outro aspecto crucial é necessidade da indagação sobre o entendimento do modo como essa reflexão se torna suficiente no processo de formação do docente, pois a prática reflexiva objetiva fornecer ao professor subsídios sobre sua ação e as razões e consequências delas. Porém, se essa reflexão servir apenas para justificar a ação, a partir de defesas das suas próprias críticas em relação sua prática, não terá funcionalidade e objetivo real para atingir o processo de formação reflexivo deste profissional.

A fim de justificar o posicionamento gerado no parágrafo anterior, Libâneo (2001) afirma que:

[...] as instituições formadoras devem se fazer alguns questionamentos a fim de instrumentalizar os docentes no domínio das estratégias de pensar e de pensar sobre o próprio pensar, tais como: Como ajudar os professores a se apropriaram da produção de pesquisa sobre educação e ensino? O que significa qualidade de ensino numa sociedade em que caibam todos? Como potencializar competências cognitivas e profissionais dos professores? Como enriquecer as experiências de aprendizagem de modo que os futuros professores aprendam a pensar? Como introduzir mudanças nas práticas escolares, partindo da reflexão na ação? Que ingredientes do processo de ensino-aprendizagem (e que integram, também, as práticas de formação continuada em serviço) levam a promover uma aprendizagem que modifica o sujeito e o torna construtor de sua própria aprendizagem? (p.86-87)

De acordo com o exposto acima, a construção de uma nova postura referente à formação docente reflexiva perpassa por uma formação que contemple essas características.

3. CONCLUSÃO / CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos nesse texto que a gestão escolar democrática corresponde o cerne para o desenvolvimento da instituição escolar, ou seja, a liderança democrática que valoriza e incentiva a participação do colegiado escolar e local nas instâncias decisórias estabelece uma dinâmica que propicia um clima favorável para o desenvolvimento dos processos de ensinoaprendizagem e para a construção da cidadania dos educandos.

Nessa perspectiva, a elaboração do projeto político-pedagógico é essencial, para que "sonho de escola" seja construído por todos os segmentos da unidade escolar por meio de uma organização que possibilite a redação de um documento que estabeleça os rumos a seguir, ou seja, seus objetivos, os procedimentos e estratégias, os tempos espaços que irá utilizar etc.

Outro aspecto importante que é unanime, entre pesquisadores e profissionais da educação, seria a formação contínua do professor que repensa continuamente sua prática educativa, obtendo conhecimento crítico de sua ação e, a partir disso, reconstrói os condicionantes e os pressupostos de suas escolhas pedagógicas.

Assim, o profissional que reflete sobre a prática pedagógica se confronta com as formas de organização do seu pensamento, com os modos pelos quais as concepções de vida, de mundo e de educação compuseram-se com as condições desafiantes de cada momento histórico de sua existência, correlacionando esses aspectos aos seus medos, suas defesas, suas escolhas e as razões da mesma. É um processo por certo delicado, pois obrigará o profissional a liberar-se das amarras de sua subjetividade, a compor-se com a carga emocional decorrente de processos dessa natureza e será enfim necessário estabelecer compromissos com a mudança.

Por fim, quanto aos desafios, apesar da legislação pertinente, ainda é possível nos depararmos com alguns obstáculos como: a utilização dos espaços que nem sempre estão preparados para práticas diferentes daquilo que é realizado no horário de aula; do reconhecimento dos princípios da educação integral, para uma efetiva emancipação das escolas; dos membros do Conselho de Escola, quanto à participação da comunidade, pois, muitos ainda não frequentam ou não sabem que tem esse direito, dentre outras questões.

Assim, mesmo com o processo de gestão democrática ter sido criada na forma de lei, além dos desafios citados, ainda se tem situações dentro das escolas públicas que impedem ou dificultam a execução da mesma. Segundo Mendonça (2001), vários outros fatores limitam esse processo como, por exemplo, a resistência na interferência política sobre a educação; os processos administrativos burocráticos; o funcionamento do próprio sistema; e o autoritarismo existente entre as relações dentro das escolas.

Ou seja, a gestão democrática deve ser considerada do ponto de vista das relações existentes nas escolas onde as práticas educativas devem ocorrer em todos os espaços.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortes, 2003.

ALARCÃO, Isabel. Professores reflexivos em uma escola reflexiva. São Paulo: Cortez, 2003.

ARAÚJO, Ulisses F. Assembleia escolar: um caminho para a resolução de conflitos. São Paulo: Moderna, 2004.

BARROSO, João. Relatório da disciplina "Teoria das organizações e da administração educacional. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2001.

DALMÁS, Angelo. Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis: Vozes, 2002.

FRANCO, Francisco C. Reuniões pedagógicas: aspectos práticos e teóricos. São Paulo: 2008.