GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA DESCENTRALIZAÇÃO À CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA

ANA PAULA DA SILVA

RESUMO

O presente trabalho tem como foco a gestão democrática e a qualidade da educação nas escolas públicas numa perspectiva de refletir sobre os processos de gestão nas escolas e sua relação com a qualidade da aprendizagem e da própria educação. Para tanto, aborda a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e a própria Constituição Federal de 1988 que trouxeram à tona os princípios de gestão democrática, descentralização do ensino, autonomia e participação da comunidade escolar nas decisões de planejamento e avaliação das escolas. Aborda também o perfil do gestor nesta nova dimensão de entender os processos educativos e também o papel social que a escola desempenha frente à sociedade. Trazem os aspectos que envolvem a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), como o instrumento mais importante do planejamento escolar, que refletirá a identidade da escola e também as instâncias de participação da comunidade no cotidiano da escola. Nesta perspectiva de participação de gestores, professores, estudantes e comunidade a prática educativa se estabelece enquanto aprender e ensinar, de forma autônoma e democrática, buscando alcançar uma formação integral dos estudantes, criando um ambiente favorável ao processo de ensino aprendizagem e, neste sentido, melhorando a qualidade da educação.

Palavras-chave: Autonomia; Descentralização; Gestão democrática.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como foco a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras e sua relação com o alcance da qualidade da educação buscando responder em que medida existe esta relação. Portanto, tem como objetivo diagnosticar práticas de gestão democrática educacional para entender se estas práticas participativas influenciam na qualidade da educação.

Para tanto a pesquisa buscou verificar as estratégias para implementação de ações participativas, utilizadas pela escola pública, para consolidar uma gestão democrática e demonstrar se os pontos positivos deste modo de gestão impactam no alcance da qualidade do processo ensino-aprendizagem e, consequentemente, na qualidade da educação e de que maneira.

A pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, foi dividida em dois capítulos, a partir das reflexões valiosas de vários autores que tem se debruçado sobre o tema da gestão democrática da educação, principalmente: Heloísa Luck, Naura S. C. Ferreira e Moacir Gadotti. Utilizaram-se textos acadêmicos, livros, monografias, dissertações, teses, entrevistas e reportagens em revistas ou sites especializados.

No esteio da descentralização do ensino um novo conceito surge, trazendo mais um desafio para os gestores escolares e consequentemente para as práticas educativas: a autonomia da escola. Discutem-se como estes princípios da autonomia escolar e a descentralização do ensino, provocaram mudanças nas relações internas e externas das escolas.

Discute-se a autonomia como uma disposição, por parte dos gestores, em abrir a escola para a comunidade e estarem dispostos ao diálogo com os outros profissionais da educação e os estudantes na busca de soluções para os problemas e na construção coletiva do planejamento na escola.

Neste sentido, apresenta-se uma reflexão sobre as formas de participação da comunidade escolar no planejamento e na execução das ações na escola, destacando-se a participação na elaboração do Projeto-Político-Pedagógico (PPP). Apresentam-se algumas formas participativas de atuação, que podem ser por meio de participação nos conselhos escolares dentre outras.

Apresentam-se aspectos do que vem a ser a elaboração participativa do planejamento da organização escolar, o monitoramento das ações e o processo de avalição institucional. Neste sentido, o PPP é apresentando

enquanto instrumento principal do planejamento educacional, que norteia todas as ações educativas da escola.
A reflexão do sobre planejamento suscitou a discussão sobre a avaliação institucional da escola como uma estratégia fundamental para que gestores e todos os envolvidos nos processos educativos possam rever suas ações a partir dos resultados apurados e estimular as discussões sobre aonde se quer chegar.
A pesquisa permitiu verificar as características de uma gestão participativa, que envolve todos os atores da comunidade escolar e seus pontos críticos e principais desafios enfrentados pelos gestores, tanto no nível central do sistema de ensino como na escola.
Permitiu, ainda, demonstrar o perfil ideal do gestor escolar para fazer frente aos processos de descentralização do ensino e de autonomia dos processos educativos, bem como perceber qual é o ambiente favorável ao alcance da construção do conhecimento, a partir das experiências reais do estudante como o mundo real, a sociedade em que ele vive.

GESTÃO DEMOCRÁTICA: O PROCESSO DEMOCRÁTICO

O processo democrático de gestão educacional tem sido amplamente discutido desde que a Constituição Federal de 1988 estabeleceu, para a educação, princípios como a obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB reforçou esta discussão, na medida em que definiu como princípios para o ensino a gestão democrática e a garantia do padrão de qualidade.
No bojo das discussões sobre o processo democrático de gestão educacional, três questões importantes despontam, segundo análise de Luck (2011, p. 58): a descentralização do ensino, a democratização da escola e a autonomia da sua gestão.
Entender as dimensões acima é fundamental para a compreensão da concepção de gestão democrática, estabelecida a partir da nova Lei de Diretrizes e Bases, que entre seus avanços delega competência para as escolas e professores participarem mais ativamente na organização e condução das ações pedagógicas.
Segundo Oliveira (2008) ao ser inserida a gestão democrática no ensino público, promovendo a descentralização da educação, também indicou novas formas de organizar e administrar a escola e o sistema. Desse modo, a descentralização da educação que ocorre nos seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos provoca um deslocamento de responsabilidades da União para os estados e destes, por sua vez, para os municípios, responsabilizando a escola por algumas obrigações que antes cabiam aos estados.

Assim, a democratização da educação será compreendida pelo Estado como uma necessidade de procurar imprimir maior racionalidade à gestão da mesma. São proposições que convergem para novos modelos de gestão do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades. (OLIVEIRA, 2008, p. 131).

A Lei de Diretrizes e Bases inovou quando trouxe a possibilidade de flexibilização e descentralização das estruturas educacionais, entretanto, trouxe consigo a novidade de abandonar a característica de tutela, do modelo anterior de administração da escola pública e o convite para alçar voos rumo à responsabilização direta das ações no âmbito da escola pública.
Lück (2000, p. 15), por sua vez, pondera que o modelo estático de escola - e, consequentemente, de gestão escolar - vem ao longo dos anos sofrendo modificações e sendo transferido para um paradigma dinâmico. Esse novo paradigma “é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade [da educação, da escola e da gestão] e da relação das pessoas na mesma”. Para a autora, essa mudança de paradigma “está associada à substituição do enfoque de administração pelo de gestão”, na perspectiva de uma alteração “de atitude e orientação conceitual”.
Nesta perspectiva, o ensino público brasileiro vem se transformando para dar conta de

seu novo papel na sociedade, considerando as mudanças vivenciadas no interior da escola e fora dela. Visando à melhoria da qualidade da educação o ensino público precisa considerar ainda diversos desafios, a saber: a diversidade de seu público, a necessidade de universalização do acesso, a garantia da permanência de seus estudantes e a garantia da qualidade dos serviços prestados.

A melhoria da qualidade da educação de forma democrática exige da escola uma mudança de postura diante dos seus processos de gestão, implicando na reorganização dos modelos existentes no sentido de abrir o diálogo com todos os atores envolvidos, no nível do sistema de ensino e no da escola.

Se a escola era focada no diretor e numa forma verticalizada de administração de seus recursos materiais e humanos, vêm à tona muitas perguntas e reflexões acerca deste novo modelo de gerir a escola pública, em substituição à velha maneira de administrar, que impactam diretamente no cotidiano do trabalho nos espaços educativos.

Ao mesmo tempo em que a escola tem que estar preparada para as novidades no campo da gestão pedagógica, administrativa e financeira ela se vê diante de um mundo em constantes mudanças que afetam cada dia mais as relações no âmbito escolar, exigindo um conjunto de competências e esforços no sentido de entender e acompanhar o dinamismo da sociedade contemporânea.

Em meio a esse processo de mudança, não apenas a escola desenvolve a consciência sobre a necessidade de orientar o seu processo interno de mudança, de modo a acompanhar as novas condições externas, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola encontra-se, hoje, no centro de atenções da sociedade. (LUCK, 2011, p. 31)

Neste contexto, é importante ressaltar que a mudança de postura exigida para os gestores escolares e os profissionais da educação não é tarefa fácil. A transição entre os dois modelos de administrar os processos educacionais requerer paciência dada à complexidade de fatores envolvidos e por implicar em mudanças culturais profundas.

A necessidade de momentos de formação e qualificação se torna imprescindível, tanto para o nível central do sistema de ensino quanto para as lideranças das escolas públicas. A gestão exige de seus líderes, competências técnicas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e os gestores se vêm diante de desafios cada vez mais complexos.

Para isso é necessário um investimento num novo modelo de relação entre os níveis centrais de ensino e a escola e a proposição de um acordo de compromisso mútuo e de capacitação técnica no que se refere aos novos saberes e as alterações nas normas e nas estruturas organizacionais.

Cabe reforçar que estas alterações, aparentemente formais, significam mudanças nas pessoas, na cultura organizacional em que trabalham e, muitas vezes, na forma de ver o mundo tanto na escola como nos seus arredores.

Ao descentralizar os processos na escola, os gestores não tomam mais decisões sozinhos, compartilham suas decisões e responsabilidades das ações e resultados educacionais com os outros profissionais da educação e comunidade escolar, estimulando a participação dos envolvidos nos processos da escola.

Compartilhar decisões significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na gestão escolar. Quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de dar certo é bem maior já que cria um espírito de cooperação e colaboração entre os atores envolvidos.

Neste contexto, a autonomia é condição imprescindível para a construção de uma gestão participativa na escola. Entretanto, a autonomia no âmbito escolar não é tarefa fácil de construir. Implica numa disposição de sair de seu lugar cômodo, sua sala de aula, sua secretaria, seu gabinete, sua cantina e juntar-se no pátio da escola na perspectiva de fazer daquele lugar um lugar de construção coletiva, baseada na participação de todos.

Entretanto, há de se pensar na maneira de se implementar essas ações de forma coletiva desde sua concepção perpassando pelo planejamento, execução, monitoramento e

avaliação dos processos e dos resultados.
Destaca-se que os novos desafios relativos à gestão escolar, explicitados acima, nos remetem à reflexão em torno do perfil profissional destes gestores, tendo em vista a complexidade das ações educativas, neste contexto de transformações, das ações administrativas e financeiras bem como da relação da escola com a sociedade.
É importante reconhecer que se trata de uma experiência nova onde o papel do diretor não é mais de controlar, supervisionar, dirigir e ser tutelado pelos órgãos superiores. Não cabe mais tratar os estudantes como sujeitos homogêneos, carentes do mesmo formato de ensino-aprendizagem. Se anteriormente, a escola recebia somente os estudantes que se enquadravam no processo estático da escola e os outros ela expulsava, hoje é diferente. É preciso superar este caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola assumiu ao longo dos anos.
É fundamental por um lado focar a prática pedagógica no desenvolvimento dos estudantes, o que significa observá-los de perto, conhecê-los, compreender suas diferenças, demonstrar interesse por eles, conhecer suas dificuldades e incentivar suas potencialidades.
Por outro lado, o gestor deverá ser capaz de estimular a prática da gestão democrática e da autonomia, a mudança de mentalidade e atitude, o trabalho coletivo e aumentar o capital cultural e intelectual da escola. Tudo isso, requer do gestor o desenvolvimento da habilidade de liderança, sendo ele capaz de estimular e incentivar a participação de toda a comunidade nas decisões colegiadas e no desenvolvimento da educação. Fundamental será também respeitar as decisões dos colegiados implementados na escola, fortalecendo o clima de cooperação e respeito.
Compreendendo os desafios e compartilhando ideias com os diversos atores o gestor será capaz de construir a missão da escola que expressará o que a escola faz e com quem, apresentando seus propósitos sem perder o foco no que é essencial, ou seja, a aprendizagem dos estudantes. O papel mais importante será convencer a todos das suas capacidades de realização.
Para tanto, o gestor deverá compartilhar as decisões e informações, estar atendo e preocupar-se com a qualidade da educação, com a relação custo– benefício e com a transparência, deixando claro para a comunidade como são usados os recursos da escola, inclusive os financeiros.
O perfil de um gestor democrático constitui-se de diversos requisitos, o gestor deverá: entender o seu papel na instituição e o papel da escola para a comunidade na qual está inserida, ter ciência da importância do planejamento com objetivos claros, voltados para a qualidade da educação e assegurar que a escola preserve a identidade cultural e afetiva de seu público. Para isto discutirá seu Plano Político Pedagógico - PPP com todos, a fim de dar voz aos atores que estarão diretamente ligados em sua execução.
Diante desta complexidade da atuação do gestor e das habilidades necessárias ao exercício da função, a formação profissional tornou-se um grande desafio para os órgãos dos sistemas de ensino por que:

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social. (LUCK, 2000, p. 29).

É importante ressaltar que a formação para gestores e sua equipe (vice-diretor, secretário da escola, coordenadores, supervisores, orientadores) deverá ser foco dos gestores do sistema de ensino, de maneira continuada, e com a preocupação com o conteúdo compatível com o modelo instituído de gestão democrática.
Entretanto, o projeto pedagógico da escola não é de responsabilidade somente do diretor. O diretor é eleito pela comunidade escolar pela sua capacidade de conduzir o projeto da escola de forma democrática, dialogando com todos os envolvidos no processo educativo.
O exercício de autonomia nas escolas pode ser evidenciado, segundo Luck, (2000, p. 23), quando se observa a existência da eleição

de diretores, de uma estrutura de gestão colegiada e da ação em torno de um projeto político-pedagógico.
Portanto, a autonomia é um processo aberto de participação dos atores envolvidos com a escola e os gestores deverão propiciar mecanismos para garantir que toda a comunidade escolar possa participar dos projetos pedagógicos, da definição de prioridades, do enfretamento dos problemas e conflitos, inerentes à vida em comunidade.
Ao iniciar a discussão sobre gestão participativa temos que trazer para a pauta o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, que é um instrumento de planejamento fundamental e deve contar com a participação de professores, equipe técnica, alunos, pais e a comunidade consolidando a construção da gestão democrática da escola. Ao dar visibilidade à discussão deste projeto o gestor da escola abre espaço para a reflexão sobre o caminho a ser percorrido no atendimento da comunidade em seus anseios e do que vem a ser educação de qualidade. Conceber o projeto para a escola significa enxergar o ponto de partida e projetar aonde se quer chegar.
Discutir propostas e implementar ações conjuntas por meio de parcerias proporciona importantes resultados relativos a melhoraria da qualidade da educação nas escolas. Procurar postos de saúde, centros culturais, bibliotecas, organizações não governamentais e universidades para que venham trabalhar junto com a escola é uma forma de envolver mais pessoas no propósito de oferecer uma boa formação aos estudantes.
Como a democracia também se aprende na escola, a participação deve se estender a todos os alunos, até mesmo as crianças dos anos iniciais. Como cidadãos, eles têm direito de opinar sobre o que é melhor para eles e de se organizarem em colegiados próprios, como os grêmios.
Uma boa gestão escolar precisa estar atenta para essas oportunidades, conhecê-las e empenhar-se em trazê-las para a escola. Por fim, é importante saber que, numa gestão democrática, é preciso lidar com conflitos e opiniões diferentes. O conflito faz parte da vida escolar. O que é preciso sempre é dialogar com os que pensam de forma diferente e, juntos, negociar.

GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA PARTICIPAÇÃO À QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Ao refletir sobre a questão posta é importante compreender e conceituar o que vem a ser educação e, portanto, qualidade da educação. E, ainda, estabelecer uma relação com a função social da escola no mundo contemporâneo.
Freire (1979) salienta que a educação deverá ajudar o homem brasileiro a emergir e a inserir-se criticamente em seu processo histórico, libertando-o pela conscientização em detrimento de uma educação que formata e acomoda.
Desta forma, a educação deve ter como objetivo estabelecer uma relação com o contexto da sociedade em que este homem vive e não o enxergar como o objeto do processo educativo. Este conceito de educação numa perspectiva emancipatória, suscita uma reflexão crítica acerca da produção dos saberes na escola, levando a acreditar que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as condições adequadas à sua construção.
Isto significa dizer que é preciso criar um ambiente, no âmbito da escola pública, favorável à dinâmica do processo ensino-aprendizagem numa perspectiva de acolher os estudantes a partir da sua própria história, garantindo-lhe condições de aprender. Essa compreensão de uma prática pedagógica voltada ao respeito, à dignidade e à própria autonomia do estudante contribui para a construção deste ambiente favorável à produção do conhecimento.
Neste contexto, a autonomia e a gestão participativa fazem parte do próprio ato pedagógico. Como já foi dito o estudante aprende quando é o sujeito da sua aprendizagem. E como ele se torna sujeito de sua aprendizagem? Ao tornar-se partícipe dos processos decisórios da escola em que ele está inserido, como bem esclarece o professor Moacir Gadotti:

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito da sua aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte

também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola, para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. (GADOTTI, 1994, p. 3)

A partir deste ponto de vista, constata-se que o papel do educador, na sua prática docente, é o de estimular a capacidade crítica dos estudantes e que o professor não será capaz desta ação sem o apoio dos outros atores envolvidos no processo, dentro e fora da escola. Esta prática pedagógica emancipatória não poderá se dar apenas dentro da sala de aula, por determinado educador. A atmosfera da escola carece de estar impregnada de um espírito democrático.

Para isto é importante que os gestores da escola estejam perto das pessoas, professores, estudantes, pais, técnicos e outros profissionais que contribuem com a escola. Cada tarefa nos variados processos deverá ser conduzida com clareza e determinação, na busca de realimentar o desejo da educação de qualidade. Assim, as relações humanas trarão equilíbrio favorecendo a implementação do projeto educacional desejado por todos.

Neste sentido, percebe-se claramente que houve uma mudança em relação à função social da escola. Se a escola pública tem vivido contradições em seu interior, advindas do processo de descentralização e democratização, abordado no capítulo anterior, ela também está muito próxima dos problemas sociais, concretos que vivem seus estudantes e comunidade.

Segundo Paro (2007, p. 39) "As chamadas novas funções da escola são necessárias e importantes, não apenas porque os tempos mudaram, mas porque se supõe que a educação é formação do cidadão em sua integridade, não apenas na dotação de informações".

Neste contexto, os desafios da escola pública são complexos tendo em vista que para formar o sujeito em sua integridade se faz necessário que a escola se constitua num espaço aberto, autônomo, com a participação da sociedade e da comunidade escolar na construção de diálogos e consensos, ênfase na qualidade do currículo e elevado grau de envolvimento dos pais. Além disso, ressaltam-se os desafios de enfrentar as relações de poder dentro da escola, a repetência e evasão, a necessidade de avaliação dos processos de aprendizagem e institucionais, a construção de uma visão interdisciplinar e a formação permanente dos educadores e outros profissionais da educação.

Na medida em que todas as exigências, postas acima para a escola, tem um objetivo que é a construção de uma boa escola, uma escola onde todos os estudantes aprendam coisas significativas para a sua vida, como ler e escrever, resolver problemas matemáticos, conviver com os colegas, respeitar regras, trabalhar em grupo, cabe indagar o que é uma escola de qualidade.

Vale lembrar que a melhoria da qualidade da educação é um desafio que é de responsabilidade de toda a comunidade: pais, mães, professores, diretores, alunos, funcionários, conselheiros tutelares, de educação, dos direitos da criança, ONGs, órgãos públicos, universidades, enfim, toda pessoa ou instituição que se relaciona com a escola e se mobiliza por sua qualidade.

Neste esforço na busca de melhorar os processos educativos e, por consequência a qualidade da educação, outra ação importante se destaca que é a necessidade de retomar o projeto político-pedagógico - PPP da escola numa perspectiva de retirá-lo da gaveta e colocá-lo no lugar do debate tendo em vista que o planejamento não é algo acabado. São necessários ajustes, monitoramento da execução das ações propostas e avaliação dos resultados em consonância com os objetivos e metas estabelecidos. Partindo do pressuposto que o PPP foi construído coletivamente, ele também deverá ser mudado de forma compartilhada.

Uma escola que estabelece construir seu projeto pedagógico de forma coletiva avança na direção de uma gestão transformadora, por maiores que sejam seus desafios. Ao compartilhar responsabilidades com a equipe da escola, com os estudantes, mães e pais e comunidade do entorno o gestor deu um passo importante para a legitimidade de sua gestão e para o exercício da democracia.

Assim, os gestores das escolas precisam estar cientes de sua função na escola conduzindo de maneira participativa o planejamento escolar, que não é estático, mas contínuo. Por isso a gestão escolar deve estar atenta às estratégias de monitoramento da execução e avaliação no sentido de perceber se o que foi planejado, como metas e objetivos foram alcançados.
Dalmas (1994, p. 27) afirma:

É ideal o planejamento que envolve as pessoas como sujeitos a partir de sua elaboração, e com presença constante na execução e avaliação não apenas como indivíduos, mas como sujeitos de um processo que os envolve como grupo, visando o desenvolvimento individual e comunitário.

É importante destacar que os processos de avaliação têm tomado outras formas ao longo do tempo. Se antes ele era focado no estudante e nas notas, hoje ela tem outras dimensões. Por isso, ganhou destaque nas discussões sobre educação, entre vários autores, e, todos concordam, não é tarefa fácil de realizar.
A nova abordagem para uma política de avaliação institucional prevê que ela seja uma prática permanente na instituição com a finalidade de aperfeiçoá-la na sua totalidade, não de forma estanque. Hoje a avaliação é tida como processo, que deverá ser construído com todos os envolvidos na comunidade escolar para que, de forma democrática, ela possa se estabelecer como instrumento para preservar a identidade e autonomia da escola.
Desta maneira, vivenciando a construção coletiva dos processos na escola os sujeitos envolvidos aprendem e ensinam na medida em que trocam saberes sociais, refletem sobre os lugares em que estão, constroem cultura e sentimentos de pertencimento. É uma aprendizagem dos conteúdos da vida, que abrangem os conceitos científicos e os conteúdos éticos de convivência social, do diálogo, do respeito e da solidariedade e não deixa de ser uma forma de intervenção no mundo.

CONCLUSÃO

A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras e sua relação com o alcance da qualidade da educação foi discutida numa perspectiva de demonstrar como a participação efetiva da comunidade escolar poderá influenciar no ambiente favorável ao processo ensino-aprendizagem nas escolas públicas brasileiras, contribuindo no alcance de uma educação de qualidade. Percebeu-se que consolidar práticas educativas participativas não é tarefa fácil e que exige dos gestores educacionais uma disposição de mudar de postura e abandonar o antigo modo de dirigir a escola.
A partir das reflexões de alguns autores percebe-se que as práticas conservadoras do diretor de escola que toma decisões de forma autoritária e solitária não cabem mais na sociedade atual e isso tem se tornado, muitas vezes, numa atuação conflitante com o arcabouço legal advindos da Lei de Diretrizes e Bases (LBD) e da Constituição Federal de 1988 que garantiram como princípios para o ensino a gestão democrática e a garantia do padrão de qualidade.
Esta inserção da gestão democrática na escola pública trouxe consigo a exigência de uma nova forma de organização escolar, entretanto encontrou uma escola despreparada para a atuação baseada na autonomia e na participação, na construção coletiva, por meio de toda a comunidade escolar, das ações administrativas, financeiras e pedagógicas.
O novo modelo de gestão vem substituir a velha forma de administrar uma instituição escolar, baseada numa administração estática, acabada que não produzia nenhuma relação com os atores envolvidos nem com os contextos sociais, culturais, políticos e pedagógicos. A gestão participativa requer estratégias para criação de um ambiente autônomo, de transparência dos processos e resultados, decisões coletivas e de construção de espaços propícios à troca de saberes facilitando o processo de ensino-aprendizagem.
O gestor da escola democrática divide as responsabilidades dos processos educativos com toda a comunidade escolar, participam pais, estudantes, professores e outros profissionais da educação. Outras estratégias

de participação, como envolver os atores locais das organizações não governamentais, igrejas, comércio, órgãos de defesa da criança e do adolescente podem contribuir na construção de uma escola de qualidade.

Nesta perspectiva, o processo de responsabilização coletiva pelos processos educacionais da instituição desperta em toda comunidade escolar o compromisso pelo acompanhamento das ações e dos resultados das práticas pedagógicas desenvolvidas.

O gestor da escola democrática ao aproximar os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, traz um grau maior de conhecimento mútuo dos problemas vivenciados pela escola ao mesmo tempo que aproxima os professores dos estudantes criando um espírito de envolvimento nas questões da prática pedagógica buscando entender quais são as necessidades destes estudantes para avançar na construção coletiva dos seus saberes.

Cabe reforçar que as instâncias de participação, constituídas na escola, devem atuar ativamente, deste processo contínuo de debate sobre a qualidade da educação, principalmente, o conselho escolar. Por isso a importância deste conselho ter representatividade de toda comunidade escolar (inclusive estudantes), sua composição ser paritária, ou seja, ter o mesmo número de pessoas entre funcionários (incluindo professores) e não funcionários.

A formação continuada dos gestores e dos outros atores da comunidade escolar também se faz imprescindível neste contexto de mudanças. Trata-se de mudanças de paradigmas e, portanto, complexas. Desta forma, parece que o investimento dos gestores dos níveis centrais de ensino é fundamental para a construção das competências técnicas para exercer a função de gestor.

O gestor escolar capaz de fazer este movimento de sensibilização da comunidade escolar em participar ativamente dos projetos da escola e criar este ambiente de trocas mútuas será capaz, também, de construir o Projeto-Político-Pedagógico (PPP) da escola de maneira compartilhada. Este documento de planejamento conterá os rumos traçados, coletivamente, concebendo a identidade da escola que todos os envolvidos buscam. Desta maneira, o PPP traduzirá os anseios da comunidade escolar, suas especificidades, suas necessidades, suas prioridades na busca de uma educação de qualidade.

Nesta perspectiva, a participação também se dará na implementação e monitoramento do PPP buscando realizar uma avaliação criteriosa sobre o alcance dos objetivos traçados, se haverá necessidade de ajustes e construindo coletivamente soluções para os desafios enfrentados no cotidiano escola.

A pesquisa também permitiu perceber que gestão, planejamento e avaliação são elementos inseparáveis e que, num modelo de escola participativa se constituem em fortes aliados na construção de uma escola de qualidade, tendo em vista que todos são corresponsáveis nesta busca. E que uma escola de qualidade pressupõe esta formação integral tornando os estudantes sujeitos do próprio processo de ensino-aprendizagem, exercendo sua autonomia de forma participativa e sensível, numa perspectiva de transformar a sociedade num lugar melhor de se viver.

REFERÊNCIAS

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, M.A.M. Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.394/96. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DALMAS, A. Planejamento Participativo na escola. Petrópolis: Vozes, 1994.

FERNANDES, M.E.A. Avaliar a escola é preciso: mas...que avaliação? In: VIEIRA, S.L. Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FERREIRA, Naura S. Carapeto et al. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. Gestão democrática da educação: ressignificando concei-

tos e possibilidades. In: FERREIRA, N.S.C & AGUIAR, M.A.S. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortes, 2004, p. 53.

FERREIRA, N.S.C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação. Educação e sociedade, Campinas, vol. 25, n. 89, pp. 1227-1249, set./dez. 2004. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619. Acesso em 22 ago. 2024.

FERREIRA, Sandra Mara Bessa. (Org.). Fundamentos da gestão escolar. Disponível em: https://slidex.tips/download/fundamentos--da-gestao-escolar. Brasília, 2010. Acesso em: 22 ago. 2024.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GADOTTI, M. Projeto-político-pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização. In: ROMÃO, J.E. Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 1994.

GADOTTI, M. Uma escola para todos: caminhos da autonomia escolar. Petrópolis: Vozes, 2006.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão democrática nos sistemas e na escola. / Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. As contribuições da autoavaliação institucional para a escola de educação básica. Petrópolis: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. Revista Gestão em Rede. N. 19, abril, 2000, p. 8-13. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf. Acesso em: 22 ago. 2024.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011, p. 58 (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloísa et al. (Org.). A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011(Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013 (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloísa, PARENTE Marta M.A. Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental. Brasília: IPEA/CONSED. 1999.

LÜCK, Heloísa. Perspectiva da avaliação institucional da escola. Petrópolis: Vozes, 2012 (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloísa. 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. Disponível em: aberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/download/2116/2085. Acesso em 22 ago. 2024.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In. OLIVEIRA, D. A.; ROSSAR, M. F. F. (Orgs.) Política e gestão da educação. 2. ed. São Paulo: Autêntica, 2008. p. 127-136.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática, 2007.

RIBEIRO, V. M.; KALOUSTIAN, S. Indicadores da qualidade na educação. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

RIBEIRO, V. M.; GUSMÃO, J. B. de. Indicadores de qualidade para a mobilização da escola. Brasília: In: Cadernos de Pesquisa. v. 35,

n. 124, p. 227-251, jan./abr. 2005.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 19. ed. São Paulo: Cortez, 1987, (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo).

SILVA, M.S. Avaliação de políticas e programas sociais: teoria e prática. São Paulo: Veras, 2001.

VEIGA, I.P.A. Projeto Político-Pedagógico: novas trilhas para a escola. In: FONSECA, M. As dimensões do Projeto Político-Pedagógico. Campinas: Papirus, 2003.